العلاقات العامة

من منطلق نظري وعملي

الدكتورة

منال محمد رحال

الجنان للنشر والتوزيع

العلاقات العامة

من منطلق نظري وعملي

العلاقات العامة

من منطلق نظري وعملي

الدكتورة

منال محمد رحال

الطبعة العربية

2015م



دار امجد للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/4/1887)

659.2
رحال،منال محمد
العلاقات العامة من منطلق نظري وعملي/ منال محمد رحال.- عمان:
دار المجد للنشر والتوزيع، 2014
( )ص.
ر.إ: 2014/4/1887
الواصفات: العلاقات العامة// الإدارة

ردمك ISBN:978-9957-5847-71



دار أمجد للنشر والتوزيع

جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٣٢
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٢٦٧٠

هاتف :٤٦٥٢٢٧٢ ٠٠٩٦٢٦
فاكس:٤٦٥٢٢٧٢ ٠٠٩٦٢٦

dar.almajd@hotmail.com
dar.amjad2014dp@yahoo.com

عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث

تمهيد

هي الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، وللتقدم التقني في وسائل الإعلام المختلفة ولاسيما فيما يتعلق بالاتصال دور في زيادة فعالية هذا الجهاز، ازداد الطلب في الآونة الأخيرة على تطوير أقسام العلاقات العامة، وسبب الإقبال على هذا الفرع من فروع الإدارة هو الدور الذي يلعبه هذا الجهاز وأهميته لكل مؤسسة حيث يقوم بنقل صورة للأنشطة والخدمات التي تقدمها للجمهور وحاجة الجمهور للحصول على تلك المعلومات.

لعلاقات العامة لها أهمية كبيرة نظرا لأنها تكون الصورة الصحيحة لاي مؤسسة كانت فعند اتصالها بالإدارة العليا مباشرة تستطيع إنجاز المهام الموكلة إليها أسرع وأفضل ومعالجة كل الصعوبات التي قد تواجة تنفيذ العمل تمثل العلاقات العامة أهمية كبرى في كل حكومة ولكل مؤسسة عامة أو خاصة كونها وسيلة ربطها بجماهيرها التي ازداد وعيها الثقافي وارتفعت توقعاتها وتطلعاتها وآمالها في أن يتوفر لها العيش الكريم المناسب بواسطة المؤسسات الخادمة لها في القطاعين العام والخاص، فمهمة العلاقات العامة " إيجاد الترابط الوثيق بين المصلحة التابعة لها والمتعاملين معها من المصالح الأخرى والجمهور، فما هي إلا مجال من مجالات الخدمة الإنسانية، والعلاقات العامة

تختلف في مفاهيمها وفي تطبيقاتها تبعا للشخص الموجود على قمة الهرم الوظيفي وهي بذلك تتشكل حسب المفاهيم الخاصة والشخصية لذلك المسئول، فالمدير الواعي الفاهم لمسئولياته جيدا والعارف بأهمية العلاقات العامة وأهميتها وحقيقة دورها بلا شك غير المدير الذي لا يعرف عن العلاقات العامة سوى جزئية بسيطة جدا تنحصر غالبا في الأعمال ذات العلاقة بالضيوف والزائرين، وهذه الجزئية وان كانت ذات أهمية إلا أنها تمثل جزئية بسيطة في الإطار العام لمفهوم العلاقات العامة. ومن هنا فان بعض المدراء يولون العلاقات العامة اهتماما خاصا ويستشيرونها في مختلف القرارات التي يصدرونها انطلاقا من مفهومهم لدور العلاقات العامة في التعرف على أراء الجماهير واتجاهاتها، في حين نجد في الطرف الآخر نوعية أخرى من المدراء يختصر دور العلاقات العامة إلى مجرد استقبال الضيوف وإعداد برامجهم.

الفصل الأول

مدخل نظري للعلاقات العامة

نشأة العلاقات العامة:

في الواقع أن كثيراً من الناس يعتقدون أن العلاقات العامة شيء جديد، وأن نشاطها حديث نشأ في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وأنها وظيفة جديدة بدأت تأخذ مكانها في التنظيمات الحديثة فقط، ولكن لو نظرنا إليها نجد أنها ليست بالشيء الحديث ولكنها قديمة قدم المجتمع البشري، فالإنسان كائن اجتماعي بفطرته يسعى للعيش في جماعات. والله سبحانه وتعالى لم يخلق البشر متساويين في القدرات والمواهب ولكن خلقهم مختلفين يكمل أحدهم الآخر، وبالتالي لا يمكن أن يعيش فرد بمعزل عن الآخرين، ومن هنا نتضح أهمية التفاهم والتعاون بين الأفراد وبالتالي بين الجماعات وبعضها.

فالعلاقات العامة ظاهرة حياتية، بمعنى أنها نشأت مع الحياة الإنسانية، وكانت ملازمة لها في تطورها وستسمر معها حتى فنائها. والذي يوضح لنا ملازمة العلاقات العامة للمجتمع الإنساني نجد أن كل عصر من العصور التاريخية لا يخلو من جهود تبذل، ومحاولات لتفهم الرأي العام والتفاعل معه والاتصال به[1]

---

[1] المرسى (2009).

* العلاقات العامة عند البدائيين:

فإذا نظرنا إلى القبائل وجدنا أنها تحاول دائماً أن تتماسك وتتعاون عن طريق التفاهم المشترك، والمعروف أن رئيس القبيلة ينتهز مناسبات معينة لإعلام الأفرد بما يريدهم أن يعلموه من أخبار وتوجيهات ومبادئ[2].

وقد يستعين رئيس القبيلة بالطبيب أو الساحر أو يوكل إلى رجل لزق اللسان أو امرأة قوية البيان أمر الإعلام والشرح والتفسير. وهكذا يمكن القول بأن وظيفة العلاقات العامة قد وجدت منذ وجد البشر، وأنها اتضحت في نشاط رؤوساء القبائل في بادئ الأمر ثم اتخذت شكلاً تخصصياً بعد ذلك عندما استعان رؤوساء القبائل بالسحرة والأطباء، ومن يجيدون فنون التعبير البدائية.

* العلاقات العامة في العصور الفرعونية "مصر القديمة":

لقد أتقن الفراعنة سياسة اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصال بالجماهير إذ اتخذوا المواسم والأعياد فرصة لنشر الأنباء والتعليمات، فقد كانت مواسم الري من خير المناسبات كنشر الأنباء والتعليمات الشفوية على الناس، ولاشك أن الزراع في هذا الموسم كانت تتقبل الأخبار عبر النيل

---

[2] المرسى (2009).

كله، وكان الأفراد بمثابة أعمدة التليفون أو التلغراف الحديثة، وقد نجحت هذه الجهود البدائية في تعبئة المشاعر وخلق طبقة من الموالين والأنصار.

كما نجد أن الملوك والحكام الفراعنة استخدموا العلاقات العامة خاصة بعد الحروب لعرض انتصارات الجيوش في المواقع الحربية، وفي أثناء السلم كانوا يحاولون إبراز القضايا والمواقف الدينية وكان الهدف من ذلك هو كسب ثقة الشعب وقد استخدمت مصر الفرعونية أوراق البردى في النشرات التي كانت يصدرها فرعون مصر وأمراؤه لمحاربة أشياء ضارة أو لإظهار محاسن مواقف وأشياء أخرى، وان واجهات المعابد والنقوش الموجودة على الأحجار والتماثيل والشعارات المجسمة كانت لإثارة المشاعر ورفع الروح المعنوية بين الشعوب بجانب الأغراض الدينية والسياسية، ومن أمثلة ذلك لوحة نارمر، وقد نجد أن الملوك والكهنة كانوا يعتمون بإيجاد أنشطة للتأثير على أفكار الناس ومعتقداتهم واتجاهاتهم خاصة في الأوقات التي يتطلب الأمر فيها كثيراً من التفسير والشرح لإقناع الجمهور بهذه الاتجاهات الجديدة ولا سيما بعد حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة.

* العلاقات العامة في بابل وآشور "العراق القديمة":

اهتم ملوك وحكام بابل وآشور بالتأثير في عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم في أوقات الأحداث والانقلابات السياسية

والعسكرية والاقتصادية والثورات، وكان لملوك بابل صحف تسجل فيها الأحداث اليومية كما توجه عن طريقها التعليمات فقد كان الملك حمورابي يدعو عماله وموظفيه في الأقاليم للحضور إلى بابل في الأعياد والمناسبات وخاصة عيد جز القمح، ففي هذا الوقت يستطيع أن يدفع أوامره وتعليماته، ولا شك أن هذا الاختيار فيه دليل على أحكام خطة التوقيت أي اختيار الوقت المناسب للحملة الإعلانية وذلك من أسس العلاقات العامة الحديثة.

* العلاقات العامة عند اليونان والرومان:

قد توسع الرومان واليونان أكثر من الآشوريين والبابليين في أنشطة العلاقات العامة، لأن حضارتا اليونان والرومان كانتا تعتمدان على ثقة الجمهور وتأييده، فاليونان عرفت أهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الجماهير، فكان يجمع في ركابه طائفة الخطباء والشعراء والمفكرين وكان اليونان يسمحون للشعب بأن يوضح آراءه وأفكاره للمسؤولين، وذلك لإنشاء علاقات من المودة والثقة بينه وبينهم كما اعتمدت الحضارة الرومانية القديمة كل الاعتماد على كسب ثقة الناس وتأييدهم بنفس الطريقة التي اتبعها اليونان في مناقشاتهم ومحاولاتهم المشهورة، وعرف الرومان الشيء الكثير عن إرادة العامة وإرادة الجماعة، واهتموا اهتماماً بالغا بالرأي العام ويتجلى ذلك في عبارتهم المشهورة "أن صوت الشعب هو صوت الله" The voice of

"people is the voice of the God" وإرادة الشعب هي إرادة الله، ولعل أبلغ أمثلة على الاعتراف بقوة الرأي العام في عهدهم ما طبع على الحوائط فقد نقش على واجهة مجلس الشيوخ العبارة التالية "مجلس الشيوخ والشعب الروماني The sensate and the Roman people.

* العلاقات العامة في الحضارة العربية الإسلامية:

فقد استطاعت الحضارة العربية الإسلامية تطوير العلاقات بفضل الشعراء والكتّاب والخطباء، إذ كانوا يحثون على الجهاد في سبيل الله ويقوم الخطباء في المساجد بدور خطير في العلاقات العامة قديما وحديثا إذا عادة ما يصحب الإرشاد الديني توجيه اجتماعي وسياسي، وكان الفاطميون والشيعة من أشد الناس اتقانا لفنون الدعوة لمذهبهم، وابتدع الفاطميون إقامة الموالد والحفلات للدعوة لحكمهم ثم بدأت تظهر العلاقات العامة الدينية وكان الأزهر خير مكان ظهرت فيه العلاقات والاتصالات الطيبة بالناس والدعوة للشيعة وللخليفة، وقد حوله الخليفة العزيز الفاطمي من مسجد تقوم فيه الشعائر الدينية إلى جامعة للشيعة تدرس فيها العلوم ويروج فيها المذهب الفاطمي.

* العلاقات العامة في العصور الوسطى:

وفي العصور الوسطى نجد المجتمعات في ظلمات التعصب والجهالة نتيجة الجهل والفساد والتعصب الديني والانحلال الاقتصادي والاجتماعي والنفوذ الإقطاعي ومنذ الثورة البروتستانتية التي قام بها مارتن لوثر وتحديه لسلطان الكنيسة الكاثوليكية وجدت هذه الكنيسة الجديدة أنه لابد من التفكير في فنون الدعاية المختلفة من أجل الدين، كما عملت على تخريج متخصصين في الدعوة الدينية والتبشير عن طريق إنشاء معهد خاص بذلك. ومن هنا أخذ الاهتمام يتجه نحو العلاقات العامة ويتسع وأمكن استخدام العلاقات العامة بعد ذلك في المجالات الدينية بجانب المجالات الاقتصادية والسياسية وذلك عن طريق الكتّاب والمؤلفين والصحفيين وغيرهم ممن ساهموا في النشر والإعلام لكسب ثقة الجماهير وتأييدهم وتعاونهم، وحذت حذوها الكنيسة الكاثوليكية أيضاً.

* العلاقات العامة في العصور الحديثة:

ظهرت العلاقات العامة باعتبارها نشاطاً مستقلاً مع بداية الثورة الصناعية، وما صاحبها من توسع ضخم في العمل والتجارة ولكن لم تعرف العلاقات العامة بمفهومها الحديث إلا في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، فقد نتج عن التقدم الصناعي في المجتمعات الغربية ظهور

المؤسسات الصناعية الضخمة التي تعتمد الإنتاج الوفير واستخدام ألوف من العمال وكان أصحاب الشركات والاحتكارات ينظرون إلى العمال على أنهم آلات أو أجزاء من الآلات التي تعمل للإنتاج دون توقف أما المستهلكون فلم ينظر إليهم المحتكرون إلا على أنهم مرتع للعيش الثمين أو فرائس وضحايا للاستغلال وامتصاص الأرباح منهم، ولا يمنع الأمر بطبيعة الحال من استغلال هؤلاء الضحايا أو غشهم، كبيع اللحوم الفاسدة، أو رشوة قادة الجيوش والزعماء في سبيل تموين الجيش وغيرهم بمواد فاسدة، مما دفع ذلك أصحاب الأعمال إلى البحث عن أسلوب لكسب ثقة الجماهير والحصول على رضاها وتأييدها، ومن ثم استخدمت أخصائيين للقيام بهذه المهمة واستخدمت في ذلك وسائل الإعلام المختلفة التي طرأ عليها تغييرات ضخمة مما سهل عملية الاتصال بكافة الجماهير في كافة أرجاء العالم في وقت قصير.

* العلاقات العامة في الحروب العالمية الأولى والثانية:

كان الإعلام الموجه إلى الملايين أضخم تجربة شهدها فن العلاقات العامة خلال هذه الحروب، وهذا وما كانت الدول الحديثة تستطيع إجراء ذلك لولا التقدم العظيم في فنون الإعلام، والطباعة، والإخراج ودراسات الألوان، وطرق التأثير الإذاعية السينمائية وهذه هي الدول الأوروبية وأمريكا تتسابق في التودد إلى الشعوب المختلفة تخطب ودهاء، وتطلب

تأييدها عن طريق الصحافة والإذاعة والسينما والملصقات وغيرها، وهكذا فإنه لولا تلك التجارب الضخمة التي أتاحتها ظروف الحرب فما كان للعلاقات العامة أن تبلغ ما بلغته من نضج واستواء، لما من مؤسسة اقتصادية أو جمعية خيرية أو مرفق حيوي أو جامعة من الجامعات إلا وتعترف اليوم بأهمية العلاقات العامة. وكانت الولايات المتحدة الأمريكية سباقة في مجال العلاقات العامة سواء بالنسبة إلى عدد المتخصصين في هذا المجال أو نوع العمل الذي يؤدي من خلال هذا المجال.

* العلاقات العامة في القرن العشرين:

وفي بداية القرن العشرين ظهر عالم أمريكي Levy وكان أحد رواد العلاقات العامة، فهو واضع أسسها ودعائمها، فقد استطاع "ليفي" أن يقيل رجل الأعمال من عثرتهم وينقذهم من غضب الجماهير لا على أساس مصطنع خادع أو دعاية كاذبة أو كتابة مقالات ممتعة أو خطب طويلة وإنما أساليب تتفق مع المبادئ الأخلاقية والمصالح العامة وتعتمد على الصدق والأمانة ووضع برنامج شامل للأخبار وأكد "ليفي" أن نجاح هذه المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على درجة ثقة الجمهور فيها وتأييده لها. وأتى "ليفي" بشيء جديد إلى عالم التجارة والصناعة إلا وهو الإعلام والنشر، ويقول في ذلك أن مهمة العلاقات العامة مهمة مزدوجة تتلخص في نقل اتجاهات

الرأي العام إلى المؤسسة ونقل أخبار وسياسة المؤسسة إلى الرأي العام بصراحة وأمانة دون لف ودوران، وليس الإعلان عنها كما يتخيل البعض.

وكتب إداورد بيرنيز كتاباً عن استخدام العلاقات العامة للتأثير على الرأي العام بعنوان "بلورة الرأي العام" وأشار فيه إلى وجود ثلاث وظائف رئيسية للعلاقات العامة هي:

1. مساعدة الجمهور على التكيف والتكيف هنا يعني التقبل عن طريق الإقناع بالنصح والمشورة الموجهة إليه.
2. الإعلام وتعتبر فكرة الإعلام هي المميز الأصلي للعلاقات العامة بصورتها العلمية إذ يستلزم ذلك تحليل الرأي العام.
3. الوظيفة الثالثة هي المتابعة أي جذب اهتمامات الجمهور والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات بمعنى إنه إذا ظهرت سلع أو خدمات بديلة، فإنها لا تؤثر في تقليل وجه الاهتمام التي كانت توجه إليه السلعة أو الخدمة القديمة.

جولا يقل عدد الكليات والمعاهد التي تدرس العلاقات العامة في أمريكا عن المائة والخمسين وكانت جامعة بوسطن في مقدمة الجامعات التي أنشأت معهداً خاصاً لدراسة العلاقات العامة في سبتمبر 1947 وفي نفس العام منحت جامعة سيراكيوز الأمريكية أول درجة علمية في العلاقات العامة

منحت وهي درجة الماجستير وفي سنة 1948 منحت جامعة بوسطن درجة الدكتوراه لثلاثة من الخبراء في العلاقات العامة الحديثة.

وبدأت العلاقات العامة في المملكة المتحدة في الازدهار بإنشاء معهد العلاقات العامة البريطاني في عام 1948 وفي عاد 1970 ظهر اتحاد العلاقات العامة الإيطالي وهو يتكون من أربعمائة عضو، وعمل هذا الاتحاد على تقدم المهنة، وفي عام 1973 أنشأت جامعة ميلانو درجة علمية للعلاقات العامة مدة دراستها ثلاثة سنوات، وتوجد في إيطاليا حالياً ما يقرب من ثلاثين توكيلاً للعلاقات العامة وعشرة مكاتب استشارية وثلاثمائة مدير للعلاقات العامة في مجالات الصناعة والإدارة العامة وفي فرنسا تكونت جمعية للعلاقات العامة عام 1949، وفي استراليا بدأ نشاط العلاقات العامة عام 1950، وفي بلجيكا أنشئ أول مركز للعلاقات العامة عام 1952 وفي عام 1955 أنشئت جمعية للعلاقات العامة الدولية، وقامت بتنظيم عدة مؤسسات تهدف مناقشة أسس ومبادئ العلاقات العامة.

أما مرحلة مجتمع المعلومات منذ 1965 حتى الآن فقد شهدت هذه المرحلة زيادة مضطردة في التطور التكنولوجي وتعدد قنوات الاتصال والانتقال إلى الاقتصاد العالمي والتنافسي الدولي مما حمل العلاقات العامة مسؤولية تحقيق التوافق بين المصالح المتعارضة.

وعلى الرغم من كل ما سبق فمن الملاحظ أن البداية الحقيقية للعلاقات العامة كانت منذ بداية القرن العشرين وتوجد ست مراحل أساسية لنمو العلاقات العامة وهي:

1-مرحلة النشأة: من عام 1900-1917 حيث انتشرت مهنة العلاقات العامة وبرز دورها في المجتمع اعتماداً على مهارات العلاقات العامة.

2-مرحلة الحرب العالمية الأولى من 1917-1919 ظهرت فيها التيارات الوطنية المتخصصة لإنهاء هذه الحرب، والاتجاه نحو العمل والرفاهية.

3-مرحلة ازدهار العشرينات من 1919-1933 وهي المرحلة التي شهدت استخدام الدعاية للترويج التجاري واستغلال التطورات التكنولوجية الحديثة.

4-مرحلة روزفلت من 1923-1945 وهي مرحلة الكساد الاقتصادي والحرب العالمية الثانية بأحداثها العميقة والتي أفادت في تطبيق العلاقات العامة.

5-مرحلة ما بعد الحرب من 1945-1965 وهي المرحلة التي تحولت فيها المجتمعات إلى الاقتصاد الصناعي الحر، الأمر الذي أتاح الفرصة لظهور المنظمات المهنية وبداية تعليم العلاقات العامة.

تعريف العلاقات العامة:

فكلمة "علاقات" تعني حصيلة الاتصالات التي تتوافر بين هيئة الجماهير المتعاملة معها. أما كلمة "عامة" يقصد بها جماهيرية أي مجموعة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها أو ترتبط مصالحها ونشاطها بالبيئة.

وهناك بعض التعريفات من منظورات مختلفة:

- يعرف "ريمون ميلر Rayamons W. Miller" في كتابه Keepers of the corporate conscience العلاقات العامة بأنها "دراسة دقيقة لأسباب السلوك الإنساني ونتائجه"[3].
- وعرفها D. H Plackud & Blacman في كتابهما " Blureprint for public relations" "أنها الفلسفة الإدارية التي تسير عليها منظمة ما".
- وعرفها R. F Horlow & M.M Black في كتابهما "Practical public relations" بأنها "فن وعلم يختص بمعالجة مشكلة صعبة هي كيفية خلق جو من التفاهم بين فرد أو منشأة وبين منشات أو أناس آخرين".

---

[3] المرسى (2009).

▪ وعرفها أحد رجال الأعمال بأنها "توصيل الحقائق إلى الأصدقاء المرتقبين مع جمع الأدلة لكي يكونوا رأياً محدداً عن قيمة شركتك وأهميتها بالنسبة لهم".

▪ ويعرف كرستيان B. Christian العلاقات العامة بأنها "الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة حتى يكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسة فيساندونها في أزماتها ويعضدوها في أهدافها ويشجعوها في نشاطها".

▪ وقد عرفها مارستون Marston بأنها "نشاط يقوم على تقييم مواقف الجمهور وتحليل سلوكه وربط سياسات المنشأة وإجراءاتها بمصلحة الجمهور وتنفيذ برنامج عمل لكسب فهم الجمهور للمنشأة وقبوله لها".

▪ ويعرف كانفليد Canfield العلاقات العامة بأنها "الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه".

▪ أما جريز ويلد فيعرف العلاقات العامة بأنها "الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور وتنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا هذا الجمهور وتفاهمه".

▪ ويعرف ركس هارلو العلاقات العامة بأنها "فن وعلم يبحث في كيفية إقامة علاقة طيبة بين المؤسسات من ناحية والأفراد والجماهير من ناحية أخرى وهذا التعريف يشير إلى أن العلاقات العامة يتوفر فيها الجانب العملي وتعتمد على المنهج العلمي في أداء دورها من حيث جمع الحقائق عن الهيئة وعن الجمهور وتحليل هذه الحقائق ثم تخطيط برامج العلاقات العامة كما أن هذا التعريف يعتبر أيضاً العلاقات العامة فن أي أنها تعتمد على مهارة القائم بعملية العلاقات العامة وحسن تصرفه وتجديده وابتكاره.

▪ كما ورد في قاموس "ويستر" في تعريف العلاقات العامة بأنها "كل نشاط تقوم به المؤسسات الصناعية والمهن المختلفة والنقابات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية ويقصد به تكوين علاقات طيبة بالجماهير المختلفة كالمستهلكين والموظفين وحملة الأسهم وغيرهم حتى تكتسب رضاء المجتمع الذي تعيش فيه".

▪ ولقد عرفتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها "نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة فنتيجة بينها وبين فئة من الجمهور: كالعملاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تحور سياساتها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع".

- وتعرف كذلك جمعية العلاقات العامة الدولية العلاقات العامة بأنها "هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال: قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الأخلاقي والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط".

- وقد عرفها بولمفيد "العلاقات العامة هي فن التأثير على الآخرين لسلوك نفس الطريق الذي نتبعه".

- كما عرفها "هوارد بونهام" بمجلس إدارة جمعية الصليب الأحمر الأمريكية العلاقات العامة بأنها "فن التفاهم مع الجمهور مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالأفراد والمنظمات".

- وفي دائرة المعارف الأمريكية تعرف العلاقات العامة بأنها "الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير والتفسير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو حول شخص أو حول جماعة ما بقصد تهيئة السبل أمام الجماهير لكي يعترف بالفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع وأنه يستفيد فعلاً من أداء ذلك".

▪ أما دائرة المعارف البريطانية فتعرف العلاقات العامة بأنها "مظاهر النشاط التي تتصل بتفسير وتحسين العلاقات بين هيئة ما سواء كانت هذه الهيئة ذات شخصية اعتبارية أو ذات فردية أي يملكها فرد واحد وبين جمهور له ارتباط أو اتصال بهذه الهيئة".

▪ ويعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها "جهود مخططة ومرسومة يقصد منها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها".

أما التعريفات العربية التي تحاول تحديد مفهوم العلاقات العامة هي:

▪ عرف الدكتور محمود الجوهري العلاقات العامة بأنها "فن معاملة الجمهور وكسب رضائه أو الفن الذي يرسم الطريق للحصول على رضا الجماهير وتحقيق المصلحة العامة".

▪ ويعرف أحمد كمال أحمد العلاقات العامة بأنها: "عملية مستمرة تستخدم أدوات الإعلام ووسائل الاتصال بعد قياس اتجاهات الرأي العام وتحليل نفسية الجماهير المعنية المتصلة بالهيئات الاجتماعية بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة وكذلك العاملين بالتنظيمات الاجتماعية طبقا لمنهاج علمي يمكن عن طريقه توصيل رأي المسؤولين في هذه التنظيمات إلى جميع الفئات المذكورة من الجماهير بهدف إيجاد التفاهم والاتفاق والتكيف بين المؤسسات وجماهيرها المختلفة ولذلك تحقق الفائدة للجميع".

- ويعرف أحمد كمال أحمد العلاقات العامة في تعريف آخر بأنها :العملية المستمرة للسياسات العليا والخدمات والأفعال من أجل مصالح أولئك الأفراد وتلك الجماعات التي يقدر الفرد أو المؤسسة ثقتها ونيتها الطيبة والعلاقات العامة تفسر هذه السياسات والخدمات والأفعال لتأكد الفهم والتقدير الكاملين".

- ويعرف محمد فريد الصحن العلاقات العامة بأنها "النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها سواء داخلياً أو خارجياً من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية".

- وقد عرف الدكتور إبراهيم إمام العلاقات العامة بأنها "فن الحصول على رضا الجمهور وثقته وتأييده والوصول إلى ذلك عن طريق الاتصال والتفسير الكافيين".

- وعرف الدكتور حامد زهران العلاقات العامة بأنها "الجهود المقصودة المستمرة والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة والتي تهدف إلى الوصول إلى تفاهم متبادل وثقة متبادلة ومنفعة متبادلة وتأييد متبادل وتعاون متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها

وخارجها عن طريق النشر والإعلام والاتصال الشخصي بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة وبين الجماهير".

ومن كل هذه التعريفات يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي التالي وهو أن العلاقات العامة: "جهود مقصودة وعمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية وهذه العمليات تتصف بالاستمرار وأنها تحتاج في ممارستها إلى متخصصين على مستويات مختلفة يعدون من خلال معاهد وكليات متخصصة".

ج سمات العلاقات العامة

يرى بعض الكتّاب بأن العلاقات العامة الطيبة يمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

الأداء الجيد + الإعلام الصادق = علاقات عامة طيبة[4]

حيث أن الأداء الجيد يرتبط ارتباطاً عضوياً مع الإعلام الصادق الأمين عن ذلك الأداء، لأنه لابد أن يرافق الإعلام الحقيقي وتنوير الجماهير بأهداف وخطط المؤسسة ونشاطها عملاً فعلياً جيداً يترجم بحق المعلومات والحقائق المعلنة للجماهير بهدف إكساب المؤسسة شخصية قوية في نظر الجمهور".

---

[4] الشامي (2002).

وكذلك يرى الدكتور عبد المعطي محمد عساف والدكتور محمد فالح صالح في كتابهما "أسس العلاقات العامة أن أركان العلاقات العامة تتكون من المعادلة التالية وهي:

جالعمل الجيد + الإعلام الصادق + التغذية العكسية = علاقات عامة ناجحة

حيث إن **العمل الجيد** من الأسس المهمة في إقامة علاقات طيبة بين المنظمة وجماهيرها وأن يكون ما تقدمه المنظمة من إنتاج سواء كان ذلك سلعة أم خدمة ذات جودة عالية ترضي رغبات وطموحات الجماهير، أو يكون سعره منسجماً مع مستويات المعيشة والقدرة على الدفع وذلك حتى تحتفظ المنظمة بقدراتها التنافسية وحتى تضمن بذلك التفاعل معها وقبولها من المجتمع وبصورة تضمن أهم شروط بقائها وربما ارتقائها فالمجتمع للمنظمة مثلما الماء للأسماك.

كما أن **الإعلام الصادق** من الأسس الهامة لبناء علاقات طيبة بين المنظمة من جهة وجمهورها من جهة أخرى أن يكون إعلانها عن أية سلعة أو خدمة تقدمها إعلانا يتصف بالمصداقية فلا يجوز أن يحتوي الإعلان مثلاً على مواصفات لسلعة أو خدمة مبالغ فيها أو غير صحيحة، لأن اكتشاف مثل ذلك من قبل الجماهير سيكون له مردود سيء على المنظمة وأنه من الأفضل

لها عدم الإعلان أطلاقاً على أن تقدم إعلاناً غير صحيح وكما يقال "فإن الكذب حباله قصيرة" فقد تستطيع المنظمة خداع الجمهور مرة لكنها لا تستطيع خداعه كل مرة، وهنا تكون بداية الانهيار للمنظمة فبناء السمعة الطيبة يحتاج دائماً إلى قول الحقيقة وان الحقيقة رغم قراراتها أفضل بكثير من قول الكذب رغم حلاوته.

ويبين الكاتبان أن التغذية العكسية لها دور مهم في العلاقات العامة حيث تسعى المنظمات من حملاتها الإعلامية إلى تحقيق هدف معين وأنه ينبغي أن تقوم المنظمات بأبحاث وتحريات لمعرفة هل حققت الحملة الإعلامية الهدف منها، وإذا كانت الإجابة بالنفي فما سبب ذلك؟ وهنا تسعى المنظمات للعمل على تعديل سياساتها وخططها بما يتمشى ورغبات الجماهير، وإلا فإنه من الصعب على المنظمة تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها.

إن العلاقات العامة تعتمد في نشاطها على الصدق والحقيقة والأمانة من خلال الاتصال والفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، من خلال عملها بشرح وتفسير سياسات وخطط وأهداف المؤسسة لجمهور المؤسسة بصورتها الحقيقية، وتقل أراء وآمال ذلك الجمهور لإدارة المؤسسة بكل أمانة وصدق، لأن تغطية أو إخفاء الحقائق ونواحي التقصير أو تزييف الحقائق وتلمس الحجج الواهية لكل خطأ أو تقصير واستمرار محاولة إظهار المؤسسة في

غير واقعها وحقيقتها كل ذلك لن يفيد في النهاية حتى لو نجح بعض الوقت كما انه لا يخلق مناخاً سليماً لعمل المؤسسة ونشاطها، لأن سرد الحقيقة يرتبط ارتباط وثيقاً بالأداء الجيد، حيث أن قول الحقيقة لا تعني شيئا بالنسبة للجمهور ما لم يتم ترجمتها إلى وقائع ملموسة وأفعال جيدة ويعد ذلك سمة أولى للعلاقات العامة.

أن المصارحة بين القيادة والجماهير أسلوب علمي لا مراوغة فيه، بل أنه الطريق الصحيح نحو التقدم والبناء، حيث أن الجماهير تتطلع باستمرار إلى المستقبل، مما لابد من اطلاعها على الماضي والحاضر لكي تستطيع أن ترسم للخط المستقبلي الذي تريده وهذا لا يكون واضحاً إلا عندما تجد الجماهير أن علاقتها بالقيادة هي علاقة وثيقة مبنية على التفاعل الديمقراطي الحي.

كما أن الإقناع في العلاقات العامة لا يتم استناداً للأسباب البلاغية والكلام الفصيح فقط، بل يعتمد على الأساليب العلمية في التأثير، فهو يستعين بالحقائق والأرقام والوقائع في توضيح أهداف المؤسسة للجماهير ويقوم على دراسة الجماهير للتعرف عليها وعلى ميولها واتجاهاتها ورغباتها وأفكارها وبذل الجهود المخطط المستمرة للتأثير في هذه الميول والاتجاهات والرغبات لأن التأثير في الفرد أصبح عملية معقدة تحتاج إلى الاستعانة بالعلوم التطبيقية كالعلوم الاجتماعية والإحصائية وهذا يعني أن نشاط العلاقات العامة لا

يكون فعالا دون الاستناد إلى الأساليب العلمية والكمية ومنها بحوث الرأي العام ويعتبر ذلك سمة ثانية للعلاقات العامة[5].

وهناك سمة ثالثة أن العلاقات العامة تعتمد في عملها ونشاطها على الجماهير، فهي تعمل على تكوين الرأي العام اتجاه المؤسسة ونشاطها حيث لابد من عمل العلاقات العامة في وسط الجماهير لتتفهمه وتحلل آرائه وتنقل ما طلبه وآماله إلى إدارة المؤسسة بكل صدق وتجرد، لأن احترام رأي الفرد ورأي الجماهير يعتبر من المبادئ الأساسية لنشاط العلاقات العامة وهذا يعبر عن الجانب الإنساني له.

ومن السمات الأخرى للعلاقات العامة رعايتها لمصالح الجمهور الخارجي والداخلي وعملاً على تحقيق الصالح العام للمجتمع قبل تحقيق مصلحة المؤسسة الذاتية وهذا مؤشر للجانب الأخلاقي لنشاط العلاقات العامة فهي تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتضع تحقيق أهداف الجماهير والمساهمة في رفاهية المجتمع قبل أهدافها الذاتية وهذه سمة رابعة من سمات العلاقات العامة.

وخلاصة ما تقدم تبين أن العلاقات العامة تعد فلسفة للإدارة تضع صالح الجمهور في المقدمة لأن ذلك من المتطلبات الأساسية لقيام علاقات عامة

---

[5] المرسى (2009).

سليمة بناءة، وتقوم تلك الفلسفة التي تعكس الصالح العام على أساس من الأفعال الحقيقية، والأداء الجيد وليس على أساس من الكلمات والشعارات الجوفاء، أو الإعلام غير المقترن بالأعمال الجيدة.

كما أورد الدكتور الدسوقي وجيه المرسى[6] في كتابه "الإعلام وعلوم الاتصال العلاقات العامة والجمهور" خصائص للعلاقات العامة وهي:

1. أن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة وهذه الفلسفة تفترض أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف التي ينص عليها قانونها فحسب وإنما ينبغي أيضاً أن تلعب دوراً اجتماعياً ولهذا فعليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول وبالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.
2. أن العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية الأهمية بل تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنظمات فهي ضرورة يفرضها المجتمع الحديث.
3. أن العلاقات العامة وظيفة إدارية فهي نشاط تمارسه كل إدارة ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله أو تفعله.
4. أن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو

---

[6] المرسى (2009).

الخارجية وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت ومن ثم فإن العلاقات العامة تتسم بالديناميكية والحيوية والاستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين.

5. يجب على إدارة العلاقات العامة أن تضع من السياسات ما يعكس فلسفة خدمة الصالح العام.

6. القصدية: فالعلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين مختار.

7. العلاقات العامة هي همزة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور وهذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة.

8. تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير أي أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون.

9. ترتكز العلاقات العامة على حقيقة علمية هي أن الإنسان اجتماعي بطبيعته ولا يمكن أن يعيش في عزلة عن المجتمع وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات فهي الأخرى لا تستطيع أن تعيش في عزلة عن المجتمع.

10. ترتكز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العملية وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة

آرائها واتجاهاتها وتحسس مشكلاتها ونقل هذه الدراسات بأمانة وصدق إلى المستويات الإدارية العليا.

11. العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة.

12. تتصف العلاقات العامة بالشمولية فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية ...الخ وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.

13. العلاقات العامة ليست نوعاً من السحر يشفي العلل ويداوي العيوب، وليست وظيفة للدفاع عن أخطاء المؤسسة وإنما السمعة الحسنة التي تبنيها لا يمكن بناؤها إلا مع مرور الزمن وعن طريق الأداء الطيب أولاً والإعلام الجيد عنه بعد ذلك.

14. العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي فهي تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لكي تنشر المعلومات والأفكار وتشرحها وتفسرها للجماهير.

15. ترتكز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها.

16. العلاقات العامة نشاط علمي قائم على التخطيط وهذا يعني أنها ليست نشاطاً عشوائياً وليست نشاطاً وقتياً يبدأ حين تقع المؤسسة في أزمة وينتهي بانتهاء الأزمة وذلك لأن أنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر.

17. العلاقات العامة نشاط موقوت بمعنى أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برامج معين من برامج العلاقات العامة أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج، بل إن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل البرنامج كله أو ضعف آثاره ونتائجه.

عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة

يمكن أن نوجز عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة بالعوامل التالية:

(1) الثورة الصناعية والإنتاج الكبير. حيث مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وذلك لما تاج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه وظهور مشاكل في العلاقات بين أصحاب العمل (مجلس الإدارة) والعمال داخل هذه المصانع، وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال للدفاع عن مصالحهم تجاه الإدارة العليا، وقامت الاضطرابات من وقت لآخر احتجاجاً على سوء

المعاملة حنيا والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول ومن ثم زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال (الجمهور الداخلي) لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بإجراءاتها.

(2) **زيادة حد المنافسة،** فقد نتج عن التطور في الإنتاج زيادة حدة المنافسة بين الشركات في محاولة لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته، ولم تقتصر المنافسة على الشركات فقط بل امتدت أيضاً إلى الصناعات المختلفة. فمثلاً أصبح هناك منافسة بين الصناعات الكيميائية وصناعة المنسوجات نتيجة لإنتاج الألياف الصناعية، وبين صناعات الورق والزجاج والبلاستيك وخاصة في مجال التعبئة والتغليف، وبين صناعات البلاستيك والصلب وبالنسبة لعدد كبير من المنتجات. وقد أدت هذه المنافسة إلى الاهتمام بإرضاء احتياجات ورغبات المستهلكين كأحد المجالات الأساسية لأي منظمة وأخذها في المقام الأول عند وضع وإعداد خطط المشروع، وبدأت الشركات المختلفة بالاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب تأييد ثقة هذه الجماهير والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في أعين الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى.

(3) **تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:** فقد أدى تزايد الوعي وإنشاء النظم الديمقراطية إلى اهتمام الحكومة بالتأثير على الرأي العام سواء محلياً أو دولياً من خلال وسائل الإعلام المختلفة أو التنظيمات السياسية القائمة، ووجهت البحوث إلى دراسة أساليب التأثير والاستمالة وأنشئت وحدات متخصصة لتحليل الرأي العام والتعرف على آراء الأفراد في القضايا والمشكلات المثارة لوضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات أو السياسات.

(4) **تطور وسائل الاتصال:** فقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة حتى أصبح العالم الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه نتيجة لسرعة تداول الأنباء وانتقال المعلومات والآراء، وكان ذلك سبباً من أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي وفي نفس الوقت انعكس هذا الاهتمام مرة ثانية على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل.

(5) **تزايد علاقات الاعتمادية،** حيث يتميز العصر الذي نعيش فيه اليوم بالتبعية والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والمنظمات المختلفة، فالأفراد في محاولاتهم لإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية أصبحوا

يعتمدوا إلى حد كبير على تعاون الآخرين سواء أفراداً أو منظمات. وعلى الجانب الآخر فإن التنظيمات المختلفة سواء الإعلامية والاجتماعية والسياسية أو الدينية تعتمد في نشاطها وبقائها على الشعور الطيب للأفراد. فهذه العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة أدت إلى خلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي منظمة[7].

(6) **العلاقات العامة والسلوك الإنساني**، حيث نلاحظ من خلال نظرة منطقية شاملة تقوم على التحليل المنطقي والموضوعي التي تهتم بالإنسان والمجتمع معا، أعطى للعلاقات العامة دفعة قوية إلى أمام حيث قام علماء النفس والاجتماع والرأي العام بدراسة سلوك الأفراد والجماعات والمجتمعات للوقوف على أساليب التأثير والتأثر وطرق التغير والتحول في القيم والمفاهيم والعواطف والمشاعر وفي السلوك والتفكير[8].

حيث نلاحظ أن العوامل مجتمعة قد ساعدت على نضج الرأي العام في كثير من البلدان وزيادة أهميته حتى أصبح متغيراً أساسياً تحكم كل قرارات المنظمة على مستوى الوحدة الاقتصادية أو قرارات الحكومات على

---

[7] المرسى (2009).

[8] الشامي (2002).

المستوى الكلي، وبات من الضروري تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية التي لها أكبر الأثر على نشاط المنظمة.

أسس ومبادئ العلاقات العامة

للعلاقات العامة مجموعة مبادئ يلتزم بها المختصون في عملهم بتلك العمليات العلمية المخططة والمرسومة[9]. والمبدأ "هو قاعدة أساسية لها صفة العمومية يصل إليها الإنسان عن طريق الخبرة والمعرفة والمنطق أو باستخدام الطرق العلمية كالتجريب والقياس".

وعلى الرغم من الاتفاق على المبادئ التي يلتزم بها العاملون بالعلاقات العامة إلا إنها تختلف في أساليب تطبيقها تبعاً لعدة اعتبارات أهمها[10]:

طبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسات التي تشتغل بأعمال المرافق العامة أو التي تقوم بإنتاج وتوزيع السلع الاستهلاكية الأساسية تحتاج إلى نوع معين من التنظيم الإداري لأعمال العلاقات وطبيعة ونوعية الممارسة فيه.

- حجم ونوعية الجمهور الذي يتصل بالمؤسسة سواء كان الجمهور داخلي أو خارجي بالنسبة للمؤسسة ومدى القدرة على التأثير فيه ومدى استجاباتهم ونوعية الأدوات والوسائل المستخدمة مع الجمهور.

---

[9] المرسى (2009).

[10] المرجع السابق.

- مدى إيمان المؤسسة بأهمية المسؤوليات والالتزامات الاجتماعية الملقاة على جهاز العلاقات العامة بها نحو مصالح الجماهير المختلفة المتصلة بها.

- شخصية خبير العلاقات العامة بالمؤسسات من حيث استعداده ومهارته وخبرته وإعداده وقدرته على التعامل مع جمهور المؤسسة.

أهداف العلاقات العامة

بما أن الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعتريه التغيرات السريعة في نظم الحكم والسياسة والمخترعات العلمية والمستحدثات الجديدة التي غيرت وجه التاريخ، والعلاقات الدولية والاجتماعية، فالمهمة الكبرى للعلاقات العامة هي التوفيق بين عناصر المجتمع ومنظماته وهيئاته والتنسيق بين مصالحه المختلفة تحقيقاً لمصالح المجتمع العليا.

حيث يورد الدكتور الدسوقي وجيه المرسى أهداف العلاقات العامة بالنقاط التالية:

1. ترقية أسباب التفاهم والانسجام الاجتماعي بين المصالح المختلفة وذلك عن طريق التوفيق بين المصالح المتباينة للأفراد والجماعات حيث أن برامج العلاقات العامة ترمي إلى خدمة المصالح الخاصة لجميع الطوائف التي تتعامل

مع المنظمة من موظفين وعملاء وحملة الأسهم والذين يمدون المؤسسة بحاجاتها من المواد الخام وجميع الهيئات التي تكون للمنظمة علاقة بها.

2. زيادة فرص نجاح المؤسسة وهي بالتالي تؤدي إلى زيادة فرص تحسين ظروف العمل وإمكانياته والاهتمام بالعاملين ككائن حي له حاجاته ومطالبه المتزايدة من ترويح ورعاية صحية وثقافية واجتماعية داخل نطاق العمل وخارجه، فالعلاقات العامة تخدم أصحاب المنظمة ومؤسسيها وعملاءها والمستفيدين من خدماتها، إلى جانب أنها تحقق هدفاً إنسانياً وهاماً يتمثل في عملية رفع معنويات العمال وتحسين ظروف حياتهم ورفع مستوى معيشتهم.

3. تعديل الاتجاهات السلبية في المجتمع وتحويلها إلى اتجاهات إيجابية بناءة، والعمل على تأكيد الاتجاهات الإيجابية، فهي توجه برامجها نحو الجمهور للتأثير فيه، وهذا التأثير ينصب على آراء وأفكار واتجاهات الجماهير بهدف الوصول إلى تكوين رأي عام يتفق مع مصلحة كل من المؤسسة والمجتمع، وهي في سبيل ذلك تعمل على تحرير أفكار الجماهير من الأفكار الخاطئة التي تكون قد تكونت نحو المؤسسة وتعديل هذه الأفكار مستخدمة وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة لدراسة وتحليل اتجاهات الرأي العام والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر.

4. تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين وذلك ضماناً لتعاونهم الإيجابي في الأمور والمشكلات العامة.

5. توعية الجماهير بأهداف المؤسسة والعمل على إيضاح كل من سياستها وخططها لهم، وتعليمهم بالخدمات التي تؤديها لهم وبكيفية استفادتهم منهم.

6. المشاركة في السياسة العامة للمؤسسة حتى تتلاءم مع اتجاهات الرأي العام ولا تتعارض معه.

كما أورد الدكتور لبنان هاتف الشامي[11] أهداف العلاقات العامة في الدول النامية بالأهداف التالية:

1. سعي العلاقات العامة إلى زيادة اهتمام الجمهور بشؤون وطنهم عن طريق شرح الأهداف والاتجاهات العامة للدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتنمية الشعور القومي لدى الجماهير.

2. تبصير الجماهير بالأمور والمشاكل العامة المعاصرة، وبالتالي تعمل على زيادة اهتمامها بها وتحقيق مساهمة تلك الجماهير في إبداء الرأي بصددها وبهذا يتحقق الاتجاه الديمقراطي للدولة.

---

[11] الشامي (2002).

3. تبصير الجماهير بخطط وأهداف التنمية القومية، ومسؤوليتها في تحقيقها، وتحدد مدى المساهمة التي يمكن أن تقدمها الجماهير للارتفاع بمستوى الخدمات العامة ومستوى تنفيذها من خلال عملها الجاد وتعاونها ومشاركتها بالمسؤولية في تحقيق تقدم وتطور الوطن وإسعاد المجتمع وضمان مستقبله.

4. تدعيم التعاون المستمر بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى المرتبطة معها لصلات العمل.

5. توثيق العلاقة مع أجهزة الإعلام المركزية ووكالات الإعلان والمجلات والصحف والقيام بإعداد وإصدار النشرات والكراسات الإعلامية والملصقات الجدارية، وإصدار مجلة دورية.

6. متابعة ما ينشر من شكاوى وانتقادات واقتراحات حول المنظمات والشركات والعمل على دراستها وتحليلها وإزالة أسبابها وتجاوزها بالتعاون والتنسيق مع الجهات الأخرى وتنشر الإجابة عليها إعلامياً بأمانة وصدق.

7. إعداد وتنظيم استقبال الوفود وبرامج زيارتهم وإظهار المؤسسة بالمستوى اللائق أمام الوفود والزوار، وإعداد متطلبات ضيافتهم وتسهيل مهمة الخبراء والزوار والباحثين الذين يزورون المؤسسة لأعمال تخدم المصلحة العامة والبحث العلمي.

8. ترجمة النشرات والأبحاث المواضيع المهنية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

9. تنظيم مكتبة المؤسسة والإشراف عليها والاهتمام بالأرشيف الإعلامي.

10. إعداد متطلبات عقد الاتفاقيات وحفظها ومتابعة تنفيذها ضمن جدول زمني محدد.

11. الإشراف على قيام المعارض والمتاحف والإعداد لمشاركة المؤسسة بالمعارض المحلية والدولية لعرض خدمات وأنشطة المؤسسة وعرض الأفلام السينمائية عن نشاطات المؤسسة وخدماتها.

12. رعاية العاملين بالمؤسسة وتوفير الخدمات الداخلية لهم من برامج اجتماعية وترفيهية ورياضية والتضامن الأسري والعلاج الطبي.

13. تدعيم العلاقات الداخلية بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها ورفع الروح المعنوية وكسب ثقتهم وتعاونهم وتنمية أسباب هذا التفاهم وتوعيتهم لزيادة كفاءة الآراء.

14. إجراء الاحتفالات بالمناسبات الدينية والقومية والوطنية والأعياد بالتنسيق مع الجهات الأخرى.

مراحل العلاقات العامة

أن من أهم المتطلبات التي تتطلبها عملية العلاقات العامة هي ثلاث خطوات رئيسية وهي: البحث والتخطيط والتقويم.

الخطوة الأولى: البحث[12]

البحوث هي الأساس والقاعدة لتصميم أي خطة ناجحة، حيث أن الهدف الأساسي لأي خطة ناجحة هو قيامها على المعلومات السليمة والدقيقة وبالتالي لابد من توفير قاعدة بيانات سليمة وتقوم العلاقات العامة على قاعدة هي أنه لكي تصل إلى جمهورك وتقنعه لابد من معرفة هذا الجمهور وفهمه، ويتوفر هذا عن طريق البحوث. وتفيد البحوث في التعرف على المشكلات أو الأزمات قبل تفاقمها أو استفحالها، وتفيد أيضاً في إحاطة الإدارة أو المسؤولين باتجاهات الرأي العام والوقوف على الحقائق السائدة في المجتمع، وعندما يحتاج المديرون إلى زيادة درجة التأكد ودرجة التحديد في قراراتهم يتم ذلك من خلال المعلومات والبيانات المتوفرة لديهم والتي يحصلون عليها عن طريق البحوث.

أنواع البحوث[13]:

1. البحوث الاستطلاعية: وهي التي تسعى للتعرف على ظاهرة معينة، أو تحقيق رؤى جديدة بهدف معرفة المشكلة تكون من الأفضل ترتيبها تبعاً لأولوياتها وآثارها المرتقبة نحو المؤسسية، وفي البحوث الاستطلاعية وعادة

[12] البكري (2001).

[13] المرجع السابق

ما يبدأ البحث بمراجعة الدراسات السابقة ونتائجها وفحص البيانات الخاصة بالمنشأة وجمهورها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر عليها، وفي حالة وضوح المشكلة يقوم مستشارو العلاقات العامة بوضع الحلول لها وتطبيق السياسات المقترحة على أن يعقب ذلك بحث آخر تقويمي.

2. **البحوث الوصفية:** ومن أنواعها بحث دراسة الحالة، البحث المكتبي، البحث الوثائقي، والبحث التحليلي للأنشطة أو المعلومات أو الدعاية، البحث الوصفي المستمر الذي يغطي موضوعاً معيناً في فترة محددة والبحث المسحي. ومعظم بحوث العلاقات العامة تندرج تحت هذا النوع وذلك للتعرف على خصائص جمهور المنشأة من أجل الوصول إلى تأييد هذا الجمهور وبقدر معرفة خصائص الجمهور الديموغرافية بقدر ما يمكن توجيه الرسائل إليه بيسر وفاعلية، حيث أنه إذا أمكن التعرف على الآراء واتجاهات الجماهير ورغباتها أمكن توجيه الرسائل المناسبة لها بكفاءة ونجاح. وتفيد البحوث الوصفية في معرفة نسبة المؤيدون والمعارضون والمحايدون وأسباب التأييد وأسباب المعارضة ونسبة الذين لم يكونوا رأيهم بعد ويفيد هذا في تعديل سياسة المنشأة تجاه الجماهير حتى تحظى بتأييد الجميع. لذا ينبغي أن تقتصر البحوث الوصفية على مجرد عرض خصائص الأفراد أو

الجماعات بل يجب أن نتعداها إلى مرحلة التفسير لمعرفة أسباب الحدوث أو السببية.

3. البحوث التفسيرية: تقوم على اختبار فرض أساسي سببي وتقوم أساساً على الدراسات التجريبية سواء كانت معملية أو ميدانية، وهي من أصعب البحوث لتعقد أجراءتها للتحكم في التجربة وعزل بعض المتغيرات لمعرفة تأثير متغير مستقل وآخر تابع، ومجالها: مجموعة واحدة تختبر قبل وبعد المؤثر أو اختبار مجموعتين واحدة ضابطة وأخرى تجريبية، الأولى لا تتعرض للمؤثر والثانية تتعرض له مع اتفاق الأسلوبين على طبيعة المتغير المراد اختبار تأثيره أو طبيعة المشكلة المطلوب دراستها أو هما معاً، بالإضافة إلى ظروف إجراء التجربة وإمكان السيطرة عليها واستخدام البحوث الوصفية والاستطلاعية رغم أهمية هذا النوع من الدراسات.

4. البحوث التاريخية: ومقصود بها سرد الوقائع والأحداث والاتجاهات وتحليلها للتعرف على الظروف السياسية والاقتصادية أو الاجتماعية لأي مجتمع أو زمن وتسجيل ذلك حتى تكون أساساً في التخطيط لأي سياسة مستقبلية، وتفيد العلاقات العامة من البحوث التاريخية في التعرف على عوالم وأسباب تطور العلاقات العامة وازدهارها في المجتمعات المختلفة. وتعد البحوث المسحية من أكثر البحوث المستخدمة في مجال العلاقات العامة

وفي مجال الدراسات الإعلامية بوجه عام، والبحث المسحي هو نوع من أنواع البحوث الوصفية التي تصف وتصور ظاهرة من الظاهرات أو مجموعة ظواهر، وتتحدد خطوات البحث المسحي والذي يعد من أكثر البحوث المستخدمة في ثمان خطوات رئيسية هي خطوات البحث العلمي الذي تقوم عليه كافة الدراسات العلمية وهذه الخطوات هي:

- تحديد المشكلة وتشمل تحديد المفاهيم وتحديد مجتمع البحث والدراسات السابقة.
- وضع الفروض.
- تحديد الأدوات.
- اختبار العينات.
- تدريب الباحثين.
- جمع البيانات.
- مراجعة البيانات وتفريغها.
- تفسير البيانات.

مصادر البيانات الخاصة بالبحث:

يرى البعض أن مصادر البيانات والمعلومات مصدرين رئيسين هذين المصدرين هما:

الأول: المصادر الأولية: وهي التي يقوم فيها الباحث بجمع البيانات من مصادرها الأولية كأن يجمع البيانات من المستخدم أو من الموزع أو من المستهلك أو باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية أو الملاحظة أو الاستقصاء.

الثاني: المصادر الثانوية: وهي التي يعتمد فيها الباحث على السجلات والمراجع وعلى بيانات مراكز الأبحاث المختلفة أو وكالات الإعلان أو النشر.

الخطوة الثانية: التخطيط

والتخطيط هنا يقصد به الأسلوب العلمي المنظم لرسم خطة العلاقات العامة بالمنظمة في إطار الخطة العامة للدولة، ويتطلب ذلك تصميم البرامج الإعلامية المناسبة من حيث التوقيت وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات على الخبراء وتحديد الميزانية تحديداً دقيقاً[14].

حيث من الأهداف الأساسية في التخطيط والتي أصبحت موضع اعتبار كثير من المنشآت إيجاد حلول سريعة وحاسمة للمشكلات أو الأزمات وملافاة تكرار وقوعها في المستقبل أو حدوث مشكلات جديدة، ومن

[14] المرسى (2009).

الأهداف الرئيسية والدائمة في التخطيط الحفاظ على العلاقات الطيبة بين المنظمة وجماهيرها وتنمية وتوثيق العلاقات بصفة دائمة، وتتسع دائرة التخطيط لتشمل مواجهة دائمة وتصور حلول لما يتصور وقوعه من أزمات أو أحداث ومشكلات طارئة في المستقبل ربما لم تتعرض لها المنظمة من قبل.

أنواع التخطيط[15]:

- **التخطيط الوقائي**: هو المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة وتستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة وجماهيرها وهو طويل المدى يشبه الإستراتيجية.
- **التخطيط العلاجي**: وهو الذي يواجه أزمة قائمة أو مشكلة واقعة أو كارثة قد حلت بالمنظمة ويتطلب نوعا من السرعة والحزم ويتطلب نوعا من الإعداد الأولي يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة ونوع الخطر المحتمل حدوثه، كما تعمل على حسن علاج المواقف وعدم الارتباك والتخطيط ويعتمد على وضع تفصيلي لكيفية علاج الخسائر.

---

15 البكري (2001).

▪ **التخطيط للطوارئ والظروف المفاجئة:** ومهمته الإبقاء على الموقف حتى لا يتدهور ويتحول في نهاية الأمر إلى كارثة ويهدف إلى عدم تفاقم الأزمات والكوارث وإبقاء الأوضاع في صالح المنشأة وهو نوع من أنواع التخطيط العلاجي الذي تضعه المنشآت في اعتبارها. ويقوم البرنامج التخطيطي في هذه الحالة على أساس دفع العدوان والقيام بحملات دعاية مضادة وأحياناً الهجوم على الخصم، مع التبصر وتقدير الموقف على حقيقته والتأكد من أن هذا الإجراء لن ينقلب بالضد. وتستطيع المنظمة ذكر ما قامت به من خدمات عامة لرد الهجوم وتعمل على إصلاح القصور ومعالجة الأخطاء وتحاشي العيوب القائمة في النظام أو الأداء.

أهمية التخطيط:

تكمن أهمية التخطيط في أنه وسيلة تضمن وضع حد للتردد والتأرجح في اتخاذ قرارات ما، بل أن أهميته في انه يتسبب في إحداث النتائج التي يرجوها خبير العلاقات العامة وذلك عن طريق التأثير في العوامل التي تؤدي إلى هذه النتائج. والتخطيط بهذا المعنى لا يهدف فقط إلى مستقبل أفضل للمؤسسة أو المنشأة، بل هو عامل هام في خلق شعور بالثقة والاستقلال والاعتماد على النفس، والعلاقات العامة التي ترسم لها الخطط هي العلاقات العامة المتكاملة التي تقوم على أسس من تقديرها الخاص

للأمور تقديراً مبنياً على موازنة النتائج وتمحيصها وكلما زادت قدرة العلاقات العامة على الاستقلال والضبط الذاتي قل احتمال تعرضها لتوجيه صادر من سلطة خارجية قد يغلبها على أمرها وقد تنصاع إلى هذه السلطة انصياعاً أما لحاجتها لها أو لاعتمادها عليها، وفي هذه التبعية الخطر كل الخطر على العلاقات العامة وعلى المؤسسة أو المنشأة ذاتها.

متطلبات التخطيط:

والتخطيط الناجح له مجموعة من المتطلبات وهي:

- وجود مخططين أكفاء مدربين يتمتعون بالبصيرة الثاقبة وعلى مستوى عال من المهارة وحسن التصرف.
- وجود تدعيم مالي وإمكانيات متاحة لمواجهة أي متطلبات طارئة.
- توفر الوسائل التي تساعد على استمرار العمل واستعدادات جاهزة لمواجهة أي مشكلة.
- التوعية الكاملة بأهداف الخطة بالنسبة للإدارة وأيضاً العاملين.
- وجود منفذين مهرة ذوي خبرة وكفاءة ويقبلون التحدي والمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- التنسيق بين الإدارات المختلفة وتوضيح الأدوار الخاصة بكل منها وتوزيع المسؤوليات على كل منهم.

- خطة محكمة وبرامج ناجحة وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات.

الاعتبارات الخاصة لنجاح الخطة:

هناك بعض الاعتبارات الخاصة التي يجب توافرها عند وضع الخطة وهي:

1. تحديد المبادئ والفلسفات والاتجاهات القائمة والتي توضع الخطة على أساسها.
2. تحديد الأهداف ومداها (طويلة- متوسطة- قصيرة المدى) وأولوياتها وإعطاء المرونة الكافية لما يستجد من متغيرات.
3. تحديد السياسات التي ترتكز على الأهداف وهي المبادئ التي وضعتها الإدارة لضبط الفكر والعمل وهي القرارات التي تحدد سير العمل.
4. ترجمة السياسات إلى برامج في ضوء الموارد والإمكانات ثم وضع البرنامج الزمني للتنسيق بين الأهداف والأنشطة.

مزايا التخطيط:

- وضع تصور علمي مثالي لتحقيق السمعة الطيبة للمنشأة وتحسين صورتها بين الجمهور.
- التنسيق بين أهداف الهيئة وتحقيق الترابط بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية.

- تدعيم الأعمال السليمة وإقرارها والكشف عن الأعمال الخاطئة والبعد عنها.
- الوصول إلى تكوين صورة أفضل للمنشأة وتحديد نوعية الأنشطة والبرامج اللازمة لذلك.
- تحقيق تصورات الإدارة العليا عن وسائل نجاح نشاط المنشأة وأعمالها.

عقبات التخطيط:

تتمثل عقبات التخطيط في النقاط التالية وهي:

- الإحباط الذي يصيب رجال العلاقات العامة أثناء عملهم وعند تبادل الجهود والتنسيق مع الإدارات الأخرى.
- اعتقادهم أن النشر هو الهدف النهائي والقيمة الفعلية لنشاط العلاقات العامة.
- ضيق الوقت من وجهة نظر رجال العلاقات العامة واستغراقهم في العمل اليومي.
- تخفيض الميزانيات المستمر بدعوى تخفيض المصروفات.
- عدم اعتراف الإدارة بأهمية التخطيط في العلاقات العامة.
- افتقارهم للموافقة الصريحة على الأهداف التي توضع وتتطلب أنشطة محددة وإمكانات وطاقة وزمن محدد.

خطوات التخطيط

والتخطيط له خطوات هامة ومحددة وعادة تبدأ بـ:

- تحديد الأهداف.
- تحديد الجمهور.
- تحديد البرامج والموضوعات.
- تحديد الميزانية.

أولا: تحديد الأهداف

تعرف الأهداف في علم الإدارة بأنه النتائج التي يصبو إليها رجال الإدارة إذا ما نفذت خططهم على الوجه الذي يرضونه أو بمعنى آخر تمثل الأهداف الغاية التي تسعى أي خطة لتحقيقها.

حيث تتحدد أهداف العلاقات العامة التي يضعها المخططون في اعتبارهم في مجموعة من المساعي الطيبة والجمهور الكبيرة لتحقيق الرأي التام لجمهور المنشأة بكافة أنواعه وفئاته.

الأهداف الهامة للعلاقات العامة[16]:

هناك أهداف مشتركة تسعى العلاقات العامة في المنشأة المختلفة إلى تحقيقها ومن أبرزها وأكثرها شيوعاً في معظم المجتمعات ما يلي:

1) تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة أو المنشأة وتوضيح وتدعيم صورتها ومكانتها.

2) ترويج المبيعات أو تنشيط الخدمات.

3) كسب تأييد المجتمع الداخلي.

4) الفوز بثقة المجتمع الخارجي.

ويمكن أن تكون الأهداف الخاصة بالعلاقات العامة أهدافاً عامة أو أهدافاً قريبة أو أهدافا متوسطة، لذلك قام بعض الباحثين بتقسيم الأهداف إلى بعيدة المدى وهي (الأهداف العامة) والى أهداف متوسطة المدى ثم أهداف مباشرة أو قريبة. وهذا هو التقسيم الذي قام به (إداوارد بيرنز وكلز) حيث قاما بتقسيم الأهداف إلى ثلاث مراحل (مباشرة- متوسطة الأمد- وطويلة الأمد).

فالأهداف الشاملة طويلة الأمد ترمي إلى:

16 البكري (2001).

▪ زيادة الفوائد التي تعود على أصحاب الشركة وعمالها ومستهلكي منتجاتها والجماعات التي تعمل فيها وذلك عن طريق وضع برنامج يهدف إلى تحسين المصالح والمنتجات.

▪ الاحتفاظ بعلاقات الود في جميع الأوقات مع كل من ترتبط مصالحهم بالشركة، كاتحادات العمال والمستهلكين وأفراد المجتمع والعاملين والموردين وغيرهم.

أما الأهداف المتوسطة الأمد فترمي إلى:

▪ إنتاج سلع جديدة في أقرب موعد يتناسب مع الانتهاء من الاختبارات اللازمة وتهيئة وسائل التصريف وإجراءات وإعداد حملة ناجحة لتنشيط البيع.

▪ تحسين الأصناف التي كانت تنتجها الإدارة السابقة.

▪ تنفيذ برنامج لتركيب أحدث أنواع الآلات وإعادة تنظيم الأعمال المكتبية وزيادة منفذ التوزيع.

▪ الاستغناء عن الآلات البالية التي لا سبيل إلى تجديدها بنفقات زهيدة.

أما الأهداف المباشرة فهي في رأي "كلر" ترتبط بالعمال وبالمجتمع وبالمساهمين ثم بنظام البيع والتوزيع.

أولاً: أهداف العلاقات العامة مع العمال

- الاحتفاظ مع النقابات ورؤساء تلك النقابات بعلاقات الود والصراحة في جميع الأوقات.
- الإقدام على تنفيذ برنامج كبير متكامل للتدريب على الأعمال الجديدة في الوقت المخصص للعمل.
- إعداد نظام مناسب عادل للتعويض في حالة الفصل ولدفع مكافآت التقاعد وغير ذلك.
- إعداد برنامج هرمي لتدبير أعمال جديدة للذين لا يمكن الإبقاء على خدماتهم.
- الاعتزاز بثقة القوى العاملة.
- التثبت من الأجور وغيرها من مكاسب العمل تتناسب في جميع الأوقات مع متوسط الأجور الصناعية أو تفوقها وان جميع أقسام الشركة تعامل نفس المعاملة.

العلاقات العامة مع المجتمع المحلي:

تختلف أهداف التخطيط بالمجتمع المحلي بناء على اختلاف المجتمع وطريقة تكوينه واختلاف حجم المؤسسات به ومدى حاجتها لهذا المجتمع واعتيادها

عليه، وعلى أية حال تحتاج العلاقات العامة إلى تقوية العلاقة مع المجتمع المحلي عن طريق:

- إقامة الاحتفالات والمهرجانات وتنظيم الزيارات وحسن الاستقبال لأبناء المجتمع المحيط بالمنشأة.
- إصدار الدوريات الخاصة التي تهتم بمشاعر العائلات والأفراد وتعمل على تلبية الاحتياجات والمشاعر المتبادلة.
- تقديم أفلام عن المجتمع المحيط توضح أهم ما يتميز به من خصوصية في بعض النواحي.
- الاهتمام بالمراسلات في المناسبات المختلفة، وتقوية العلاقات المستمرة مع المجتمع المحيط لاسيما مع قادة الرأي ومداومة التحاور معهم وإطلاعهم على كل جيد.
- السعي لإشراك المؤسسة في خدمات الإصلاح الاجتماعي وذلك بإسداء المساعدات المالية والأدبية المناسبة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والسعي إلى المشاركة في المسؤولية الاجتماعي تجاه المجتمع وذلك عن طريق إنشاء مستشفيات، مدارس، مرافق، نشر الوعي الصحي.

- العمل على كسب ثقة الموظفين الرسميين والمواطنين عموماً في المنطقة التي تقوم بها المصانع ومحاولة الحصول على تأييدهم وقت الأزمات وغير وقت الأزمات.
- اكتساب احترام المجتمع وثقته بإصدار بيانات قبل تنفيذ أية تعديلات بوقت كاف مع شرح أسباب ذلك شرحاً وافياً وتوضيح الخطوات التي تتخذ لضمان استقرار الاقتصاد المحلي.
- وضع أولويات لأبناء العاملين عند أية حركة تعيينات جديدة بالمؤسسة.
- المساهمة في دعم البحث العلمي بالمجتمع من خلال تقديم المنح العلمية.

العلاقات العامة مع حملة الأسهم:

الاحتفاظ بعلاقات ودية دائمة مع حملة الأسهم ولتحقيق ذلك ينبغي إحاطتهم علماً وفي كل وقت بجميع خطط المنشأة ومشروعاتها مع تعديلها وبيان ما ينتظر أن يعود عليهم من منفعة من حيث ضمان عائد أموالهم المستثمرة.

ثانياً: تحديد الجمهور

ويضع بعض الباحثين تحديد الجمهور في الخطوة التالية بعد تحديد الأهداف. حيث تقوم العلاقات العامة على مبدأ رئيسي هام هو معرفة جمهورها ومحاولة الوصول إليه بهدف إقناع الجمهور بأهمية دور المنشأة وحرصها على

تحقيق مصالحه وإعلامه بأهداف المؤسسة ونشاطها وأساليبها وسياساتها. ولا يتحقق ذلك من مجرد القيام بالنشر أو الدعاية أو الإعلام ولكن يتحقق عن طريق إيجاد رأي عام مستنير لدى جماهير المتعاملين مع المنشأة وإعداد هذا الرأي وتهيئته ليكون في حالة تفاهم وتناغم مع ما تقدمه المنشأة.

تعريف الجمهور:

الجمهور اصطلاح فني يستخدمه خبراء العلاقات العامة للدلالة على جمع من الناس تربطهم مصلحة أو اهتمامات مشتركة إزاء مسائل أو مواقف يثار حولها الجدل، وهم ليسوا بالضرورة تجمعهم حدود جغرافية أو طبيعية محدودة، والجمهور يتصف بالوعي والإدراك لمصالحه المشتركة التي تجمع بينهم وهو الذي يساعد على انبثاق رأي عام لها نحو القضية أو المسألة التي يشتركون فيها. وجمهور العلاقات العامة يشمل جميع المواطنين سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي أو النوعي، ويتكون الجمهور النوعي من فئات مختلفة في المجتمع مثل الأطباء أو المهندسين وغيرهم وهو ما يمكن تقسيمه إلى أقسام فرعية ونوعية داخل التقسيم الرئيسي، والعلاقات العامة تراعي أنواع الجمهور الذي نتعامل معه ونخطط له، أما الحشد أو الغوغاء فليس جمهوراً للعلاقات العامة.

وقد يعني الجمهور في العلاقات العامة مجموعة من فردين أو أكثر تربطهم مصلحة أو أهداف مشتركة ويتأثر الجمهور بالمنشات القائمة ويؤثر فيها في نفس الوقت. والفرد الواحد ينتسب لأكثر من جمهور بتعدد الأدوار والوظائف التي يمارسها في المجتمع. ومن المفروض أن خطط وبرامج العلاقات العامة وضعت لكي تؤثر في الجمهور لذا كان من الضروري تحديد هذا الجمهور تحديداً واضحا، ويساعد هذا التحديد في اختيار الوسيلة الإعلامية ووسائل النشر، فمن المفترض أن تراعى الرسالة الإخبارية المستوى الثقافي والفكري للجمهور الموجه إليه لكي يفهمها وان تراعى عوامل أخرى معينة هي: التوزيع الجغرافي، الجنس، فئات السن، الطبقة الاجتماعية، المهنة، الاتجاهات السائدة. ومن الضروري أن يتعرف رجل العلاقات العامة على جمهوره وخصائصه وسماته ونوعيته، وربما يساعده على ذلك أن كل ميدان من ميادين النشاط له طائفة من الجماهير التي يتصل بها لذا كان لابد من الاتصال المستمر بالجمهور لمعرفة الآراء والاتجاهات التي قد تتغير بتغير الأعوام. ولابد لرجل العلاقات العامة أن يقسم الجمهور الذي يتصل بالمنشأة إلى فئات فرعية متجانسة أو إلى جماهير نوعية حتى يمكنه الاتصال بها وحتى يأتي هذا الاتصال مؤثراً وتبدأ عملية التأثير بالجمهور القريب من المنشاة ثم تتزايد تدريجياً إلى أن تصل إلى الجمهور العام.

مميزات معرفة الجمهور:

يفيد الأخذ بالتخطيط مع الجمهور من عدة نواحي:

1. تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة بصفة دائمة.
2. حتى يستطيع الجمهور الحكم على المؤسسة حكماً سليماً من خلال المعلومات المعطاة له.
3. لحسن استخدام وسائل الاتصال الخاصة بالجمهور وانتقاء الأكثر قرباً وفهما لطبيعته.
4. يتيح الاتصال الصاعد والهابط بين الجمهور والإدارة تفهم لوجهة نظر الجمهور وآراءه وأفكاره من جانب الإدارة.
5. توضيح الطريق للإدارة العليا قبل إقدامها على أي خطوات تجاه الجمهور من شأنها أن تعدل من اتجاهاته.

ويفيد تحديد الجمهور رجل العلاقات العامة في معرفة موقف هذا الجمهور إزاء المنشأة وقضاياها وكيف يمكنه تغيير بعض الاتجاهات السلبية الموجودة عند الجمهور، فرجل العلاقات العامة يخطط لأجل أن يؤثر في الجمهور وفي اتجاهاته - آرائه- أفكاره، وبناء على ذلك فإن عليه أن يتبين اتجاهات ليست سهلة وإنما تتطلب الاستمرارية والمرونة والحيوية وإعادة النظر في

المخططات على الدوام حتى تلاءم الظروف المتغيرة في اتجاهات وآراء وأفكار الجمهور.

ثالثا: تحديد البرامج واختيار الموضوعات

البرنامج هو تفصيل الخطة تفصيلا يجعلها معدة للتنفيذ، ويرى الخبراء ضرورة الاعتناء بإعداد البرنامج إعداداً جيداً حتى ولو كان الحدث بسيطا كما يتم الاعتناء به أيضا في مرحلتي التخطيط والتنفيذ، فالاعتناء بإعداد برنامج لإقامة إحدى الرحلات أو إحدى الحفلات مثل الاعتناء بإعداد برنامج لحد الحملات السياسية الكبرى أو إحدى المناسبات القومية. فالاهتمام وعدم التهاون يؤدي إلى نجاح البرنامج كما أن متابعة البرنامج تعد هامة وضرورية لنجاحه حتى لا تحدث مفاجآت أو ظروف طارئة تعرقل تنفيذ البرنامج مثل ارتفاع أسعار وسائل النشر أو غير ذلك من مفاجآت خارجة عن ظروف المخططون ورجال العلاقات العامة. وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن يضعها رجل العلاقات العامة في اعتباره عند إعداد البرنامج تتمثل هذه الاعتبارات في[17]:

❖أن العامل الهام لنجاح العلاقات العامة هو تحقيق أهداف الخطة وتنفيذها في شكل برامج معدة إعدادا علميا جيدا، فليست إعمال الإعلام

---

[17] البكري (2001).

والاتصال إعمالاً تتم لذاتها وإنما هي وسائل لتنفيذ سياسات المؤسسة العليا وسياسات الإدارات المختلفة.

❖أن ينبني البرنامج على الصراحة التامة في تقديم المؤسسة إلى الجماهير والعكس صحيح دون إخفاء أو تستر.

❖أن يتم الاعتناء باختيار توقيت تنفيذ البرنامج حتى يأتي بالنتائج المرجوة منه خاصة في مرحلتي التخطيط والتنفيذ وان تتم كل خطوة في الوقت المحدد لها.

❖أن يكون التخطيط لبرامج العلاقات العامة هدفه متفقا مع أهداف المجتمع وقضاياه ولا يكون الهدف تنفيذ برامج متنوعة لإرضاء الأذواق وكسب الجمهور ودغدغة مشاعره، وإنما يكون الهدف الأول عند وضع البرنامج هو الجمع بين تثقيف الجماهير وإثارة اهتمامه في نفس الوقت وتعديل اتجاهاته والارتقاء بأذواقه مع كسب ولاءه وتجاوبه للمنشأة.

لذا يصبح من الضروري عند وضع البرنامج أن يقترن فيه الإعداد البارع مع المضمون الجيد والمفيد بحيث يعلى القيم الإيجابية للفرد ويحقق أفضل أشكال الأداء ويزكي من الروح الإيجابية التي تهدف إليها المنشأة.

ارتباط البرامج بالأهداف

تختلف البرامج تبعا لاختلاف الأهداف والمناسبات وعادة ما يرتبط نوع البرنامج بالخطة الموضوعة والأهداف المتضمنة بها. لذا نجد أن البرنامج سيختلف من منشاة إلى أخرى ومن خطة إلى أخرى، ولكن هناك شروط عامة تساعد على النجاح المنشود من البرنامج.

شروط البرنامج المستهدف[18]:

1)أن يعبر بوضوح عن الأهداف المتوقعة.

2)أن يكون مفهوماً وواضحا لرجال العلاقات العامة حتى يستطيعون شرحه للآخرين وتنفيذه.

3)أن تتواكب مواعيده مع الأحداث الهامة التي تمر بالمنشأة.

4)أن يتسم بالواقعية وسهولة التنفيذ والبعد عن الخيال أو التعقيد.

5)أن يتضمن البرنامج تحديدا واضحا لخطوات التنفيذ (جدول زمني) مع توضيح المسؤولية التتابعية (يبدأ من المركز حتى الأطراف).

6)أن توزع المسؤوليات والاختصاصات على أفراد المجموعة المنفذة موضحا دور كل منهم وترتيبه.

---

[18] البكري (2001).

ومن المعروف أن البرنامج الناجح يعمل على الوصول إلى قمة التأثير قبل الحدث الرئيسي (الموضوع من أجله) مباشرة، فعلى سبيل المثال: تتحقق قمة التأثير في الحملات الانتخابية (من تعاطف وتأييد للمرشح) قبل الانتخابات مباشرة أي ليلة الانتخابات.

شروط نجاح البرنامج:

ويضع الباحثون شروطا رئيسية تؤدي إلى نجاح البرنامج وهي:

- أن يتضمن معلومات لها مغزى، أي تهم الجمهور وتمس مصلحته، وان يحتوي على الجديد والطريف وان يتناول الحقائق التي تؤيد دعوته ووجهة نظره.
- أن يكون البرنامج مؤثرا بالعبارات والصوت وغيرهما من المؤثرات.
- اختيار وسائل الاتصال المناسبة لنقله إلى الجمهور (ويتوقف هذا على طبيعة الجمهور وخصائصه الديمغرافية وعلى الفكرة التي ينقلها من حيث البساطة أو التعقيد ومن حيث الوقت المناسب والنفقات المالية الخاصة بالوسيلة وتناسبها مع الهدف مع البرنامج).

والبرامج لها أنواع متعددة فهناك البرنامج التأثيري والبرنامج الإعلامي والبرنامج الترفيهي والبرنامج التثقيفي والبرنامج المعرفي، ولكل برنامج من هذه البرامج متطلباته وخصائصه واستخداماته حتى يتحقق الهدف المنشود الذي وضع من

أجله. وتقوم بعض المنشات الخدمية بوضع برامج معرفية وتثقيفية عامة تهدف من ورائها إلى تثقيف العاملين وتعريفهم بالمنشأة ورفع كفاءتهم المعرفية والوظيفية بما يعود بالفائدة على العمل، من أمثالها البرامج العامة التي تسعى إلى تثقيف العاملين وتدريبهم على برامج تخصصية متتالية ويتبعها عمل برامج تثقيفية للعاملين الجدد والقدامى وللقيادات بهدف التثقيف وتنمية الوعي بالإضافة إلى برامج الأنشطة والرحلات والزيارات والتي تهدف إلى تقوية العلاقة مع الجمهور الداخلي. وإذا كانت الخطة الناجحة لابد وان تترجم أو تفصل إلى برامج فإن هذه البرامج لابد وان تتضمن جدول زمني يرتبط بمواعيد تنفيذها ووسائل التنفيذ خاصة الإمكانات البشرية والمادية المتاحة حتى تحصل على التأثير المطلوب ثم وسائل الاتصال التي سيتم الاستفادة بها أو الاستعانة بها للاتصال بالجمهور الخاص بالمنشأة حيث يعد تفصيل الخطوات وتوضيحها من أهم مزايا التخطيط، فالتخطيط يحقق للإدارة تركيز على الأهداف وتوازن للخطط وشمول البرامج ووضوح المحتوى ومضمون الرسائل دون انصراف عن المقاييس الضرورية لمصداقية هذه الأشياء تحت إلحاح الطلب اليومي والمواقف المتعاقبة التي تواجه الإدارة خلال هذا العمل اليومي.

أمثلة لبرامج العلاقات العامة:

قد يتناول البرنامج شرح وتوضيح سياسات للعاملين بالمنظمة أو لجماهير خارجية تتعامل معها المنظمة وتؤثر في سياساتها وذلك بهدف كسب تأييدها ومؤازرتها وقد يوضع البرنامج للتنويه عن سلعة جديدة أو إعلام الجمهور بتغيرات معينة أو قد يوضع البرنامج للتصدي لحملة صحفية معينة حيث تشمل العلاقات العامة على العديد من أوجه النشاط ولذلك كان لابد أن تتنوع البرامج وتغطي كافة الأنشطة المختلفة.

ولعل ابرز أنواع البرامج هي:

- البرامج الوقائية: التي تستغرق الوقت الأطول حيث ترتبط بأهداف العلاقات العامة على المدى الطويل وهي برامج استمرارية تتصل بالسياسة العامة وبتحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- البرامج العلاجية: وهي التي يتم استخدامها عندما تحدث أزمة طارئة أو مشكلة وذلك تتسم بالآنية والمواجهة السريعة للمشكلات والأزمات. وتتميز هذه البرامج بسماتها السريعة والقصيرة بمعنى أن مدتها محدودة ترتبط بعلاج المشكلة.

وأي كانت نوعية هذه البرامج فهي لابد من الإعداد لها وتخطيط لها على أسس علمية يراعى فيها الاستفادة من الأبحاث السابقة وارتباطها بأهداف

الخطط الموضوعة والأهداف المحددة لها سواء كانت تلك الخطط تسويقية أو دفاعية أو ترويجية. ومن المعروف أن الخطط التسويقية هي التي توضع بقصد المساعدة في الانتشار والترويج لمنتج معين أو توسيع الأسواق وكسب جماهير جديدة، أما الخطط الدفاعية فهي التي تنفذ عند حدوث مشكلات أو أزمات طارئة. أما الخطط الترويجية فهي الخاصة بترويج الأفكار وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل وتسير سبل الاتصال بجماهير المؤسسة وإيجاد حالة من التفاهم والرضا المستمر والموافقة الدائمة. ورغم تنوع البرامج التي تعدها إدارة العلاقات العامة والتي تتوافق مع كل ظرف أو مناسبة أو مشكلة إلا أن أبرزها البرامج الإخبارية وبرامج المشكلات وبرامج رفع الروح المعنوية والبرامج التنظيمية، فإذا أرادت المنشأة تقديم سلعة إلى الجمهور فعليها أن تقوم بالاتصال بالجمهور وإخباره بشان السلعة بشتى طرق الاتصال ويمكن أن يطلق على هذا النوع من البرامج الإخبارية أو الإعلامية.

تصميم البرامج وتحديد الموضوعات:

يصبح من الضروري وضع البرنامج المناسب الذي عن طريقه يتم تنفيذ الأهداف التي وضعت في الخطة وذلك لتحديد الإجراءات ووضع المحتوى والطرق المناسبة للوصول إلى هذه الأهداف ويحتوي كل برنامج على عناصر معينة وهي:

1) اسم البرنامج.
2) الهدف من البرنامج.
3) توقيت البرنامج ومدته.
4) مقر تنفيذ البرنامج.
5) الجمهور المستهدف من البرنامج.
6) منفذو البرنامج.
7) تمويل البرنامج.
8) مضمون البرنامج.
9) الأساليب المستخدمة لتنفيذ البرنامج.
10) تقييم البرنامج.

ويعني وضع اسم البرنامج توضيحه لرجال العلاقات العامة ورجال الإدارة ويفيد تحديد أهداف البرنامج في توضيح الأسس التي يستند عليها العمل كما تقتضي الضرورة تحديد وقت تنفيذ البرنامج خاصة البرامج الوقائية التي تختلف باختلاف المناسبات والظروف المحيطة التي تمر بها المنشأة لذا فإن تحديد وقت التنفيذ هام للمنشأة. ومن المفيد أن يرتبط هذا العامل بالهدف الخاص بالبرنامج ويفيد تحديد الموقع الذي سينفذ فيه البرنامج هل سينفذ داخل المنشأة أو خارجها ومن هم الجمهور الذي سيوجه إليهم؟ ويفيد

تحديد منفذي البرنامج في توزيع نوعية العمل فيراعى تخصص المنفذين لكل برنامج وان يتناسب تخصص المعد والمنفذ مع نوعية البرنامج نفسه، ومن المعروف أن هناك صفات ومهارات معينة لابد من توافرها في القائم بالاتصال حتى يصبح ناجحا لتوصيل رسالته وأهم هذه المهارات مهارته في التحدث والكتابة واتجاهاته نحو نفسه ومدى إلمامه بموضوع رسالته وقدرته على نقل المعارف للآخرين وهي الأمور التي تساعد منفذ البرنامج على النجاح في التنفيذ.

رابعاً: تحديد الميزانية

يختلف تحديد الميزانية لاختلاف الأشخاص المهتمين على شؤون العلاقات العامة في المنشأة، ويمكن تحديد الميزانية في ضوء ما يجب أن يفعل ويختلف ما يجب أن يفعل من شخص لآخر (ولعل عدم الاتفاق على محيط نشاط العلاقات العامة ممكن أن يمثل صعوبة) كذلك إمكانات المنشأة المالية ومركزها في المجتمع يمكن أن يؤثر في تحديد الميزانية. وتحدد المنظمات ميزانية العلاقات العامة طبقا لمعايير ثابتة كنسبة المبيعات مثلا بينما يلجأ بعضها إلى تحديد هذه الميزانية على ضوء الأهداف التي وضعتها الإدارة، والأسلوب الثاني لتحديد الميزانية أفضل لأنه يتيح تحقيق وظيفة العلاقات العامة كاملة دون أن تتعرض لأي تصور نتيجة لأي تخفيض في مواردها المالية، أما في

حالة عدم استجابة الإدارة لما يطلبه مدير العلاقات العامة من اعتمادات فلابد من وضع أولويات لبنود الخطة بحيث يمكن استبعاد اقل البنود أهمية إذا جاءت الميزانية أقل مما هو مطلوب.

الخطوة الثالثة: التقويم[19]

والتقويم هو الخطوة المتممة لعمل العلاقات العامة وهو من أهم الخطوات التي يمكن عن طريقها معرفة نتائج الأعمال والمنجزات التي حققتها العلاقات العامة. وقد أصبح التقويم من الخطوات الهامة في العلاقات العامة حيث لا يمكن لأي ممارس من تحسين أدائه في المستقبل إلا عن طريق تقييم ما قام به من مجهودات وبدون وجود التقييم يمكن أن ينظر إلى برامج العلاقات العامة بشيء من الشك والريبة.

والتقييم عادة يطرح أسئلة مثل كيف قمنا بالعمل؟ وهل كان يمكن الوصول إلى نتائج أفضل لو اتبعت طرق بديلة؟

ويعتمد التقييم على النتائج المتحققة من رسائل وسائل الاتصال ولذا فهو يعتمد على الاتصال ذو الاتجاهين وليس الاتصال ذات الاتجاه الواحد، فالحقيقة أن التغذية المرتدة (العكسية Feedback) التي يحققها التقييم

[19] البكري (2001).

تمكن الفرد من تقييم أداؤه ومن ثم تحسين هذا الأداء مما يؤدي إلى تعزيز وتطوير المهام الفنية والإدارية والمهنية.

فالتقييم... هو الدراسة المقارنة بين الآثار والنتائج وبين الأهداف الموضوعة للخطة وبها يمكن أن نصل إلى التعرف على مدى كفاءة ونجاح تطبيق وتنفيذ الخطة وأحياناً يتم الاعتماد على الظواهر الملموسة والتي ظهرت بعد تنفيذ الخطة لتفسير نتائج الأعمال أو الأنشطة، غير أن هذه الظواهر قد تكون مؤقتة وقد تتغير بعد فترة زمنية معينة لذلك لابد من وجود منهج متكامل لتقييم برامج العلاقات العامة، وتتمثل الظواهر التي قد تفسر على أنها نتائج فعلية لجهود العلاقات العامة في:

❖ مدى إقبال الجمهور على سلع المؤسسة وخدماتها (نجاح المبيعات).

❖ مدى إقبال الأفراد على العمل في المنشأة.

❖ مشاركة المؤسسة في تقديم خدمات خاصة يحتاجها المجتمع وتقدير المجتمع المحلي والقومي لهذه الخدمات.

❖ اهتمام الأفراد بزيارة المنشأة في المناسبات الخاصة والتعرف عليها وكذلك زيارة الرؤساء أو القادة لها.

❖اهتمام وسائل الإعلام بدور المؤسسة وحرصها على إبرازه دائما في وسائل الإعلام وإجراء الأحاديث والحوارات مع القيادات والرئاسات والعمال.

❖مدى تمثيل المؤسسة أو المنشأة في الهيئات المالية أو التنظيمات السياسية وتواجدها المستمر في المناسبات والأزمات وغيرها.

ورغم أهمية التقويم وضرورته إلا أن هناك بعض العوائق التي تحد من دوره وأهميته وهي:

- أن العلاقات العامة لا تتعامل مع جمهور نوعي واحد ولكنها تتعامل مع جماهير نوعية مختلفة داخلية وخارجية.
- أن نتائج العلاقات العامة بطيئة الظهور ويصعب تبينها وهي تتكون.
- أن العلاقات العامة تتعامل مع مواقف وآراء وهذه الأمور يصعب قياسها والتعرف عليها بسهولة خاصة وأنها محتملة التغير.

بالإضافة إلى تلك الصعوبات هناك عوائق تعوق عملية التقويم وتحد من فاعليتها وتتمثل هذه العوائق في:

- نظرة رجال الإدارة العليا ونظرة المنشأة نفسها إلى العلاقات العامة وتشككها فيما يمكن أن تحققه من أدوار.
- ضعف الإمكانات العلمية والعملية للممارسين للعلاقات العامة.

- ضآلة الميزانية المخصصة والمعتمدة لإدارة العلاقات العامة ولتنفيذ برامجها.
- إدعاء البعض بعدم وجود الوقت الكافي للقيام بتقويم البرامج والخطة بوجه عام.

وبذلك فإن المعوقات الأساسية للتقويم تتمثل في الوقت المتاح والأدوات المستخدمة والأموال المرصودة والمعرفة المهنية.

الفرق بين البحوث السابقة للتنفيذ وبحوث التقويم (اللاحقة):

تفيد البحوث التي يقوم بها رجال العلاقات العامة قبل وضع الخطة وتنفيذها في التعرف على كثير من الحقائق وعلى التعرف على الأوضاع القائمة. حيث تفيد البحوث التي يقوم بها رجال العلاقات العامة بعد وضع الخطة وتنفيذها في معرفة الأثر المتحقق.

من المعروف أن التقويم له مراحل ثلاثة، هذه المراحل هي:

1-التقويم القبلي السابق على تنفيذ البرنامج Pretesting.

2-التقويم المرحلي أثناء تنفيذ البرنامج Step by step test.

3-التقويم النهائي بعد تنفيذ البرنامج Prettesting.

ويتوقف اختيار نوع التقويم على:

❖ طبيعة البرنامج (بمعنى برنامج إعلامي كبير ذو تكلفة عالية).

❖المدى الزمني للبرنامج (طويل الأمد- قصير المدى- متوسط المدى).

وينبغي استخدام الأساليب الثلاثة كلما كان ذلك ممكناً وذلك للمزايا التي يحققها كل أسلوب منهم.

أولاً: التقويم القبلي السابق على تنفيذ البرنامج Pretesting

عندما تتجه النية إلى تنفيذ برنامج إعلامي كبير - ذو كفاءة عالية تعلق عليه الآمال في تحقيق نتائج هامة وحاسمة يكون من الضروري اختبار تأثير شكل البرنامج ومضمونه ومدى قابليته للفهم قبل تنفيذ البرنامج، الوسيلة المناسبة، توقيت البرنامج وأيضا اختبار العناوين الرئيسية المستخدمة في البرنامج ورموزه. ويفيد الفحص الدقيق للمادة الخاصة بالبرنامج في رصد وتحديد الآثار العكسية المحتملة مقدما، فأحيانا قد يؤدي مضمون معين أو أسلوب معين إلى نتائج سلبية غير متوقعة ويساء فهم البرنامج بأكمله. ويمكن تفادي الآثار العكسية عن طريق القيام بتحليل الاستجابة، بمعنى ملاحظة عينة من الجمهور لرسالة معينة ورد فعلها المباشر لمضمون الرسالة وذلك حتى لا يساء فهم مضمون الرسائل الموجهة للجمهور.

ثانيا: التقويم المرحلي Step by step test

تنفذ بعض برامج العلاقات العامة على فترات زمنية طويلة وفي الحملات الإعلامية ذات المدى الزمني الطويل يتم استغلال فترات التوقف المرحلية

التي تحتمها الظروف لتقييم كل مرحلة وعلاج مواطن الضعف والقصور وتلافيها في المراحل التالية وخاصة في البرامج الخاصة بالتوعية الصحية والاجتماعية مثل: تنظيم الأسرة، وشلل الأطفال، والجفاف، وحملات البلهارسيا، ومن الضروري تقويم مراحل الخطة الكامل بصفة دورية بكتابة تقرير يوضح به حجم ما بذل من جهد وما تحقق من أهداف في كل مرحلة من مراحل الخطة الموضوعة سلفا. وكذلك متابعة ما لم يتحقق من أهداف الخطة وتحديد مقومات التنفيذ والتعرف عليها لإمكان تلافيها في البرامج التالية.

ثالثا: التقويم النهائي **Pretesting**.

يتم هذا التقويم بعد انتهاء وتنفيذ البرنامج وذلك:

1. لتحديد نتائج البرامج التي تم تنفيذها بالتعرف عليها وقياس نسبة الأهداف المتحققة منها.

2. تحديد نتائج الخطط الموضوعة بأنواعها المختلفة الطويلة والمتوسطة والقصيرة.

3. تطوير المعرفة الإنسانية من (صدق أو كذب بعض القواعد المعينة التي أصبحت سائدة أو مسلم بها رغم عدم صحتها).

4. كسب ثقة وتقدير الإدارة بتحديد التأثير الفعلي لعمل العلاقات العامة.

5. لا تقتصر قيمة التقويم النهائي في تحديد الآثار الفعلية لبرنامج معين فقط بل قد تكون لتحديد آثار الخطة ككل في الفترة الزمنية التي حددت لها.

قد يصل التقويم في بعض الحالات إلى نتائج مخالفة لما يألفه الناس أو يعرفونه ومن هنا أهمية البحوث الخاصة بكل منشأة وعدم الاكتفاء بما هو معروف أو ما هو سائد وذلك لتغيير بعض القواعد المتعلقة بالحياة الإنسانية بوجه عام.

ومن الأساليب المعروفة في التقويم:

❖ درجة الاستجابة الجماهيرية للرسالة الإعلامية وبمعنى آخر تأثير الاتصال أي محاولة معرفة أثر مضمون الرسالة على الإدراك أو المعرفة أو السلوك، تغيير الاتجاهات، بمعنى تكوين رأي محايد ورسم صورة حية للمنظمة.

❖ دراسة تأثير مكونات الاتصال وهي الخاصة بتقويم العملية الاتصالية ككل هو: مدى ملائمة الوسيلة، مدى ملائمة شخص المرسل، مدى ملائمة التوقيت، مدى ملائمة المضمون الخاص بالرسالة من ناحية تصنيفها (تخويف أو ترغيب- عرض وجهة نظر واحدة أو عرض وجهتي النظر).

ويتضمن التقويم في العلاقات العامة جزء كمي يسهل قياسه وجزء كيفي يصعب قياسه إلى حد ما والأجزاء الكمية وهي الخاصة:

(1) بالتوزيع بالنسبة للوسيلة.

(2) التغطية الجغرافية بالنسبة للوسيلة.

(3) عدد الرسائل المستخدمة.

(4) عدد الرسائل التي تم بثها.

(5) عدد الجمهور المستهدف لبرامج العلاقات العامة.

(6) نسبة الأهداف المحققة من الخطة.

(7) الإقبال على السلعة وإحداث الرواج.

أما الأجزاء الكيفية فهي الخاصة:

(1) بالتغير في الاتجاهات.

(2) التغير في الآراء.

(3) التغير في السلوك.

(4) تأييد المجتمع المحلي لنشاط المنشأة.

(5) إبراز وسائل الإعلام لأخبار المنشأة.

(6) تمثيلها في الهيئات الاجتماعية والسياسية.

الفصل الثاني

إدارة الأزمات في العلاقات العامة

استراتيجية العلاقات العامة

استراتيجية التوقيت:

إن لكل ميدان استراتيجية خاصة به، وتتفق مع طبيعته، فإذا كانت العلاقات العامة تسعى إلى كسب ثقة الجمهور إلى جانب شخصية معروفة تسعى إلى الفوز في الانتخابات، فإن نشاطاً كهذا يحتاج إلى استراتيجية مركزة، تستعمل خلال كافة وسائل الإعلام في آن واحد، وهو نشاط أشبه ما يكون بالهجوم في ميدان القتال، لأن عامل الوقت مهم للغاية. فجوهر الخطة هنا هو السرعة الخاطفة. واهم ما في الخطة هو عرض آراء تلك الشخصية، وأفكارها خلال فترة قصيرة من الزمن، تعقبها عملية الانتخابات (68).

ولكن هل تفيد استراتيجية الهجوم الخاطف بالنسبة لجامعة، أو مؤسسة ثقافية تريد أن تحوز على ثقة الرأي العام، وعطفه، وتأييده، واحترامه ؟

بالطبع لا، ذلك أن عملية كسب الثقة، والعطف، والتأييد والاحترام عملية بطيئة تحتاج إلى نشاط مستمر، مقترن بالصبر.

إن لكل مجال خطة خاصة به تناسبه، ولا تناسب غيره. ولكل مجال استراتيجية تبين أساليب العمل، ويتم على ضوئها دراسة الظروف، واختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية. ويفضل لشن مثل هذه الحملة اختيار

المواسم التي يلتقي فيها أكبر عدد ممكن من الناس. فتنجح الحملة بصورة أفضل مما لو قام بها جهاز العلاقات العامة في وقت غير مناسب.

وتأمل أثر نشر إعلان لزعيم سياسي في يوم جمعة مثلاً. فهل يتمتع بنفس التأثير لو نشر في يوم آخر ؟ لا شك في أن إعلاناً كهذا سيكون له مكانة مهمة في وسائل الإعلام المكتوبة على وجه الخصوص في اليوم التالي، وذلك، لأن الأخبار تكون قليلة في يوم الجمعة، نظراً لكونه إجازة رسمية.

استراتيجية التريث:

هذا ويتبع بعض المؤسسات استراتيجية التريث وعدم التورط في العمل، أو الرد، خشية أن يكون المصدر (صحيفة مثلاً) يستهدف توريط المؤسسة بحيث يدفعها إلى معركة لا يستفيد منها أحد غيره. ومن ثمّ فإن على المؤسسة أن تكون حذرة بأقوالها، وأفعالها، حتى لا يساء فهمها. فقد يكون المرء مخلصاً في موقفه من العمال مثلاً، ولكنه لا يحسن اختيار الألفاظ المناسبة عند مخاطبتهم. عندئذ لا يفيد إخلاصه بشيء. لذلك يراعي خبير العلاقات العامة أن تكون الرسائل التي يوجهها إلى العمال أو غيرهم مشبعة بروح الود الصادق.

استراتيجية المشاركة:

وتعني إلزام المؤسسة نفسها بمراعاة رغبات جماهيرها، واتجاهاتهم، والإصغاء إلى اقتراحاتهم، وتشجيعهم على تقديمها في أي وقت من الأوقات. والهدف من ذلك الاستفادة من هذه الاقتراحات، وجعل الجمهور الداخلي يشعر بأنه يشترك فعلياً في إدارة المؤسسة، وبذلك ترتفع الروح المعنوية ويسود التفاهم، والتعاون بين الجميع.

وإلى جانب ذلك كله تمنح المؤسسة أصحاب الاقتراحات الجيدة جوائز مالية وأدبية.

استراتيجية ملتقى الطرق:

والمقصود بها قيام خبراء العلاقات العامة بانتهاز فرص حلول الموسم، والمناسبات التي يلتقي فيها أكبر عدد من ممكن من الناس لعرض نشاطهم. كما أنهم يختارون لهذا النشاط أماكن معينة كوسط المصنع، أو النادي أو قاعة سينما، حيث يجتمع أكبر عدد ممكن من الأفراد، بغية أن يؤدي هذا النشاط إلى نجاح إعلامي سريع، وعلى نطاق واسع.

استراتيجية الاختفاء:

وتعني أن يقوم خبير العلاقات العامة بكل شيء دون أن يظهر بنفسه على مسرح الأحداث. ويرى الدكتور إبراهيم إمام أن العلاقة العامة الحديثة

تقوم على الإيمان بأن العلاقات العامة وحدها لا يمكن أن تقوم بواجبها إلا من خلال نشاط الأفراد والهيئات، فالخبراء يوجهون، وينصحون، ويشجعون من وراء الستار، أما الذين يعملون فهم أعضاء مجلس الإدارة مثلاً حين يدلون ببيانات، أو يفتتحون المعارض والحفلات، أو الباعة الذين يجيدون فن البيع، أو العمال الذين يشكرون المؤسسة، ويثنون على أعمالها.

مفهوم إدارة الأزمة :

الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، أو المجتمع، وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير ، وهي حالة توتر، ونقطة تحول، تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة - سلبية كانت أم إيجابية -تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة وتمثل الأزمة فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم .

وأما مفهوم إدارة الأزمة في العلاقات العامة فيتمثل في سلسلة الإجراءات "القرارات "الهادفة إلى السيطرة على الأزمة، والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للمؤسسة وحمايتها.

وقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة

على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنّبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة "قد تكون جهاز العلاقات العامة أو جهة استشارية تؤدي دور العلاقات العامة .

وللأزمة عدة سمات يمكن أن نجملها في النقاط التالية :

- تمثل الأزمة نقطة تحول مهمة .
- تتطلب الأزمة عادة قرارات سريعة وإجراءات فورية للتعامل مع حيثياتها .
- يمكن أن تشكل تهديدا على أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها، وعلى المؤسسة بالدرجة الأولى.
- عادة ما تضطر الأزمة المؤسسة -أو جزء منها -إلى فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث وهنا يكمن دور العلاقات العامة .
- تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق .

ولابد من الإشارة أنه لابد لتحقيق أهداف العلاقات العامة في ظروف الأزمات أن يراعى مما يلي:

1-وضع حد نهائي وفوري للأزمة .

2-الحد من الخسائر قدر المستطاع .

3-السعي لإعادة الثقة بالمؤسسة .

متطلبات إدارة الأزمة :

أولا :فريق إدارة الأزمات

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف.

هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

والجدير بالذكر أن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أن الشركات اليابانية تفضّل دائمًا استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في

تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

ثانيا : التخطيط (Planning)

يعد التخطيط للعمل أحد أهم الشروط الهامة للنجاح والسيطرة على تداعيات الأزمة دون مزيد من المفاجآت غير المنتظرة، وهنا يؤكد الخبراء أنه من الضروري أن تقوم المؤسسات المعنية بتقويم أداء وفعالية قنوات الاتصال عند نشوب أي أزمة وخاصة قنوات الاتصال المتعلقة بوسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية .

إن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها لأن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة .

إن التخطيط للأزمة بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، "فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف

عن التخطيط لإدارة الأزمات، الذي يحتاج إلى تكاثف أكثر من جهة، كي تمكن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها ، لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة وكذا حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية:

1. تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة: حيث أن الخطة لا يمكنها أن تتلاءم مع جميع الأزمات المحتملة، بل هي تختص بمجموعة معينة منها.

2. تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة: تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية "فريق إدارة الأزمات"، فمن المفترض أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات، لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمر هام في خطة إدارة الأزمات، لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسؤول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوّقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات.

وعلى مجموعات العمل المتخصصة بإدارة الأزمات عدم تجاهل العامل الجماعي في سياق الأزمة لأن العاملين في المؤسسة التي تعاني من الأزمة سيخوضون نقاشات دون تفويض من الجهة المعنية مع أوساط الجماهير

المختلفة، لهذا يجب تضمين الخطة الموضوعة إشراك العاملين على مختلف مستوياتهم وتحديد أدوارهم في تنفيذ خطة مواجهة الأزمة.

3. سيناريوهات الأزمات يعرف السيناريو بأنه وصف لمجموعة من الظروف المستقبلية، ويعتمد على مجموعة مختارة من الافتراضات والتوقعات المتعلقة بالظروف المستقبلية للمؤسسة. وبالتالي يمكن تعريف سيناريو الأزمة: بأنه عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق إطلاق الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة.

إن سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات؛ لتفادي المواقف الحرجة، وفي حالة اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطط؛ يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع الظروف السائدة. ويتم إعداد سيناريوهات الأزمة بكتابة أحداث التعامل المتوّقعة وفق قدرة المشاركين في إعداد هذه السيناريوهات على التخيل، وتوضع التصورات على الورق، وفي الوقت ذاته يتم مراجعة هذه التصورات وإجراء التعديلات المناسبة عليها لتصبح أقرب إلى الواقع، وإذا كانت الأحداث المتوّقعة هي أحداث افتراضية؛ فإنها في واقعها الخاص وفي محاورها العامة هي أقرب للحقيقة، ومن هنا فإن كتابة تصورات

وسيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة والخيال في شكل حقيقة افتراضية، وكجزء من السيناريو، يمكن إعداد شجرة من القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، ويستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأزمات، نظرا لأنه يمكّن من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف التي سيتم مواجهتها في إطار الأزمة الواحدة.

ويتم الاحتفاظ بالسيناريو وشجرة القرارات ضمن خطة إدارة الأزمات، لاستخدامها عند حدوث الأزمة، ولاشك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من مجرد وضع قائمة بما يجب عمله، كما أنها مفيدة أكثر في حالة التدرب على إدارة الأزمة.

4. خطة اتصالات الأزمة: لا تنفصل اتصالات الأزمة عن إدارتها، فهي جزءٌ مكمل لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة، إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، بحكم أا في الأصل عبارة عن نشاط اتصالي. إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائيا ؛ بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة، "لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع وسائل الإعلام" وأخرى للاتصال مع الجماهير.

ثالثا : وجود نظام اتصال داخلي وخارجي (Communication system)

تتمثل أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعّال أنه يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر.

ورد في مقال بعنوان "مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات" في صحيفة الوطن العدد 2019 ما يلي :

"والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارًا واسعًا وسريعًا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة"

تعقيبًا على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل

البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه يطالعنا خبر في عدة صحف عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة اسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات.

هذه السيول سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً.

وهنا يمكن القول بأن الأمر نفسه يمكن لنا أن نطبقه في أجهزة العلاقات العامة المعنية بإدارة الأزمات .

رابعا : التنبؤ الوقائي (Predict the preventive)

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها.

أساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية.أولا : الطرق التقليدية :واهم هذه الطرق:إنكار الأزمة:حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها.

- كبت الأزمة:وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
- إخماد الأزمة:وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
- بخس الأزمة:أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.
- تنفيس الأزمة:وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

▪ تفريغ الأزمة وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

ج. مرحلة التفاوض: وتتم مع أصحاب كل فرع أو بديل أي مرحلة من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا يريد الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟

عزل قوى الأزمة:

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

الطرق الغير تقليدية :

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي :

طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات،.

طريقة تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

- التحالفات المؤقتة .
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة، أو التخلص من الأسباب الرئيسية للأزمة.
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما .

طريقة الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

احتواء وتحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

دور العلاقات العامة في الأزمات

عندما نشأت فكرة العمل بما أصبح يعرف بالعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية أولا ، و أوروبا ثانيا ؛ كان السبب في ممارسة هذا النشاط هو تلك الأزمات التي تعرضت لها كبرى المؤسسات في أمريكا، وتزعزع الثقة بينها وبين جماهيرها، وكانت الفكرة السائدة حين ذاك هي استغلال العمال بأية طريقة في سبيل زيادة الإنتاج، إلا أن هذا الحال لم يدم طويلا في ضوء انتشار الوعي بين العمال، وظهور تكتلات تجمعهم.

ففي ظل تلك الظروف كان لابد من إيجاد أسلوب مبتكر، وتخطيط مختلف عما كان سائدا ، وتغيير بعض الأفكار اللاإنسانية التي كانت سائدة آنذاك، كاستغلال العمال، ومن هنا"بدأ ايفي لي" يرسي قواعد جديدة ترتكز على المسؤولية الاجتماعية لعمل المؤسسات والاهتمام بالجمهور، على عكس ما كان عليه الحال، والدافع الأساسي لإرساء تلك القواعد وتغيير إستراتيجية التعامل مع العمال، كان تلك الأزمات التي حلت بالمؤسسات.

إدارة العلاقات العامة لما قبل الأزمة

إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط، والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ - الوقاية من الأزمات

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر، والحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات

المحتملة أو ما يعرف " بالتنبؤ بالأزمات المحتملة "، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات.

1-التنبؤ بالأزمات المحتملة: إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط ، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات، ومن أخطر العناصر الأساسي في التخطيط لها.

2-تحديد الأزمات المحتملة: يقصد بذلك تحديد الآليات التي من المتوقع أن تمثل بؤرا للأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه الآليات، تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت. ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة، لا بد من القيام بعملية هامة جدا تقع على عاتق العلاقات العامة، ألا وهي توصيف المؤسسة، ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة وكل ما يتعلق بها من:

- الالتزامات المالية: (الضرائب، التأمينات، مستحقات العاملين،...).
- المنتجات: (قابلة للتلف، قابلة للمنافسة،...).
- القوانين: (ما يخص المؤسسة أو ينعكس على نشاطها).

- الجهات الّتي لها علاقة بأداء المؤسسة: (المنافسون، الموردون، الرأي العام،...).

- البيئة التي تقع فيها المؤسسة: (مواصفاتها، مدى توافقها مع النشاط،...).

وبصفة مختصرة؛ يمكن القول أن على دائرة العلاقات العامة القيام بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية، حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، إضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبِعت لمواجهتها، ونتائج تلك الأساليب، وكذا دراسة الأزمات التي وقعت بالمؤسسات الأخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الأزمات، إن هذه العملية ستساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة على بعض الأزمات التي من الممكن أن يتعرضا لها، إضافة إلى إمكانية تجنبها، وحتى إن لم يتمكن ذلك؛ فإنه سيكون هناك استعداد أفضل لمواجهتها، وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية.

ب - الإعداد لإدارة الأزمات

إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهيأة لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، والرد عليها

بطريقة سليمة. وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات؛ يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها :١. المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام وفي جميع الأوقات؛ لتكون أكثر تعاونا مع المؤسسة أثناء الأزمة.

3-اختيار شخص ما ليكون مديرا للأزمات.

4-تعيين عدد من الأعضاء كفريق لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.

5-تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام.

وتتمثل عملية الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خطط يتم الاسترشاد بها عند وقوع أزمة ما.

ولقد بينت دراسة استطلاعية على ١١٤ شركة أمريكية عام ١٩٨٧ م؛ أن ٣٨ %من هذه الشركات لديها

فرق لإدارة الأزمات، ومن المتوقع أن تكون النسبة قد ارتفعت في السنوات الأخيرة؛ كما بينت دراسة

أستطلاعية أخرى في فرنسا عام ٢٠٠٤ م؛ أن ٨٩ %من أصل ٥٨ مؤسسة لديها فرق إدارة الأزمات.

إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة

هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء الأزمات، أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو علاج الأوضاع الخاطئة، أو إدارة القضايا، أوحل المشكلات الطارئة.

وبعيدا عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها لدى المديرين؛ توجد مهما ت يحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة:

الاتصال بوسائل الإعلام:

يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات؛ إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها أولا بأول.

لذلك فإن ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيرا ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة؛ لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصا الخسائر المتعلقة بصورتها.

إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية المرتبطة بذلك:

إن إعلام الجماهير ضروري في إدارة الأزمة؛ لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية؛ ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الحفاظ على سمعة المؤسسة من الانهيار، وحتما ستتأثر سمعة المؤسسة وصورا بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام، ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الرأي العام وكسب ثقته؛ لأن ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة، كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية.

شرح موقف المؤسسة:

تعتبر هذه المهمة أساسية في عمل العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام، أو لجماهير المؤسسة، أو للجماهير المعنية بالأزمة، ويتم هذا الشرح والتوضيح في ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من ناحية، واتجاهات الجماهير

المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى. والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام، الذي يعتبر مؤشرا على الرضا العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة.

متابعة ردود أفعال الجماهير(التعرف على رجع الصدى):

تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة، لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية، مما يساعد في بناء البرامج الفعالة التي تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع الأزمة، وبناء البرامج العلاجية للأزمة وما بعدها. وتتطلب هذه المهمة إجراء استقصاءات مستمرة لجماهير المؤسسة، والنزول إلى الميدان للتعرف شخصيا على موقف الجمهور وردود أفعاله، من خلال آليات تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه.

تعتبر هذه المهام من أكثر المهمات ضرورة وقت إدارة الأزمات، ويضاف إليها بعض المهمات منها التنسيق بين وحدات المؤسسة، والتعاون مع أجهزة الدولة.

إدارة العلاقات العامة لما بعد الأزمة

تتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك، من خلال

متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير.

إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات، لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:

- دراسة أسباب الأزمة، للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابهتها .
- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.
- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة-إن حصل فيها تأثير-.
- إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسيا ؛ لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين.
- إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة.
- العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي.

تقييم الأزمة

بعد زوال الأزمة، يجب على العلاقات العامة أن نتعرف على مدى نجاحها وفاعليتها في مواجهة الأزمة، ومدى تأثر المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، ونتطلب هذه العملية عددا من الإجراءات، من بينها ما يلي :

١. استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة:

حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم دف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتُّبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها.

٢. استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية:

حيث تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصة فيما يتعلق باتصالات الأزمة.

٣. استقصاء رأي وسائل الإعلام:

لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها، والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.

٤. تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته:

حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استُخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة.

نموذج لحل المشكلة قبل وقوع أزمة :

قصة حدثت بين عميل لشركة جنرال موتورز وقسم خدمة العملاء بالشركة (التابع لإدارة العلاقات العامة) وبداية القصة شكوى تلقتها شعبه بونتياك بشركة جنرال موتورز نصها كما يلي:

"هذه هي المرة الثانية التى أكتب فيها إليكم ، وأنا لا ألومكم لعدم الرد ولكن الواقع هو إن لدينا تقليدا في أسرتنا وهو تناول الآيس كريم للتحلية بعد العشاء كل ليلة. لكن نوع الآيس كريم يختلف كل ليلة حيث يحدث تصويت بين أفراد الأسرة يومياً على نوع الآيس كريم الذي سنتناوله هذه الليلة وهنا مكمن المشكلة .. فقد قمت مؤخرا بشراء سيارة بونتياك جديدة من شركتكم ومنذ ذلك الحين أصبحت رحلاتي اليومية إلى السوبر ماركت

لشراء الآيس كريم تمثل مشكلة . فقد لاحظت أنني عندما أشترى آيس كريم فانيليا وأعود للسيارة لا يعمل المحرك معي ولا تدور السيارة .. أما إذا اشتريت أي نوع آيس كريم آخر تدور السيارة بصورة عادية .. جداً وصدقوني أنا جاد فيما أقول" .

وعندما قرأ رئيس شركة بونتياك هذه الرسالة أرسل أحد مهندسي الصيانة لمنزل صاحب السيارة .. فأراد صاحب السيارة أن يثبت للمهندس صدق روايته .. فأخذه لشراء الآيس كريم واشترى آيس كريم فانيليا وعندما عادا للسيارة لم يدور محركها تعجب مهندس الصيانة وقرر تكرار هذه التجربة 3 ليال وفى كل ليلة كان يختار نوع آيس كريم مختلف وبالفعل كانت السيارة تدور بصورة عادية بعد شراء أي نوع من الآيس كريم إلا نوع الفانيليا . تعجب مهندس الصيانة من ذلك ورفض تصديق ما يراه لأنه منافي للمنطق بأي حال من الأحوال .. وبدأ في تكرار الرحلة للسوبر ماركت يومياً مع تسجيل ملاحظات دقيقة للمسافة التى يقطعها يومياً والزمن الذي يقطعه والشوارع التى يمر منها وكمية الوقود بالسيارة والسرعة التى تسير بها وكل معلومة تتعلق بالرحلة إلى السوبر ماركت .

وبعد تحليل البيانات التى جمعها وجد أن شراء آيس كريم الفانيليا يستغرق وقتا اقل من شراء أي نوع آخر من الآيس كريم وذلك لآن قسم بيع آيس

كريم الفانيليا في السوبر ماركت يقع في مقدمة السوبر ماركت كما توجد كميات كبيرة منه لآن الفانيليا هي النوع الشعبي والمفضل للزبائن .. أما باقي أنواع الآيس كريم الأخرى فتقع في الجهة الخلفية من السوبر ماركت وبالتالي تستغرق وقتاً أطول في شرائها .. اقترب مهندس الصيانة من حل المشكلة وهى أن السيارة لا تدور مرة أخرى بعد وقف محركها لفترة قصيرة وهو ما يحدث عند شراء آيس كريم الفانيليا أي أن الموضوع متعلق بالمدة التى يستريح فيها المحرك وليس بنوع الآيس كريم وتوصل المهندس للمشكلة وحلها وهى أن محرك السيارة يحتاج لوقت ليبرد لكي يستطيع أن يؤدى عمله مرة أخرى عند إعادة تشغيل السيارة وهو مالا يحدث عند شراء آيس كريم الفانيليا نظرا لقصر الوقت لكن الوقت الإضافي الذي يستغرقه صاحب السيارة للحصول على نكهات أخرى من الآيس كريم سمحت لتبريد المحرك فترة كافية للبدء .

وقد كان لاهتمام الشركة بهذا الأمر مفتاحا لحل مشكلة مصنعية ربما تشكل أزمة للشركة تتعلق بمحرك السيارة.

عوامل نجاح إدارة الأزمات

ليتم نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات؛ يجب عليها أن تقوم بـ :

١. إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الوحيد الذي تشكّل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معه ا، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة. ومن الأمثلة على اتخاذ القرارات المناسبة، ما حدث مع شركة جونسون آند جونسون، حيث توفيت سيدة نتيجة لتناول عقار التيلينول، والذي كان واحدا من أكثر العقاقير المسكنة للألم مبيعا في الولايات المتحدة، والتي تصرف بدون وصفة طبية، لقد كانت العبوات سهلة الفتح، حيث أضيفت مادة سامة بفعل فاعل، وتصدرت القصة عناوين الأخبار وكافة المحطات لمدة ستة أسابيع متواصلة، وأصاب الناس حالة من الهستيريا، لقد كان الجميع يدرك استحالة وجود طريقة تنقذ الشركة من الانهيار.

لكن عبقرية إدارة الأزمة التي تحلى ا"جايمس بيورك"-المدير التنفيذي للشركة- أدت إلى إعادة الثقة في المنتج وفى الشركة، حيث اتخذ قرارا بسحب العقار من السوق، وطالب الناس بالتوقف فورا عن استعمال أي شكل من أشكال التيلينول، وبلغ ما تم سحبه ٣١ مليون قارورة تيلينول بتكلفة بلغت ١٠٠ مليون دولار، وأوقف كافة الإعلانات التجارية، وقام بفحص مرافق الإنتاج والتوزيع بحثا عن أي مواد سامة أو ملوثة، وفي

غضون شهرين تم طرح المنتج في عبوات ثلاثية السداد ومقاومة للتلاعب، ثم طرح بعد ذلك على شكل كبسولات من الجل؛ لكي يستحيل فكها، وقد أدت هذه العملية إلى نتائج رائعة؛ حيث حقق التيلينول ٨٥ %من حصته في السوق، ثم ١٠٠ %بعد عام واحد من الأزمة؛ ليتحول إلى تجارة تدر على الشركة مليار دولار.

٢. إنشاء قاعدة من المعلومات:

هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

٣. توافر نظم إنذار مبكر:

وتتسم هذه النظم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيره ا، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

٤. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

٥. نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات والكوارث العديدة؛ أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي.

الفصل الثالث

البروتوكولات الدبلوماسية والاجتماعية في العلاقات العامة

يرد مصطلح البروتوكول على عدة معان، منها أن البروتوكول يعنى قواعد السلوك المتحضر، ومنها كذلك أن البروتوكول هو نظام يتفق عليه في السلوك، أو التنفيذ. كما يعنى البروتوكول ملحق المعاهدة أو أداتها التنفيذية.
ونظراً لأهمية التعرف على قواعد السلوك المتحضر، في المواضع المختلفة، بما يفيد في ترقية هذا السلوك وترقية المجتمع وإشاعة مشاعر الود بين أعضائه، باعتبار البروتوكول يعنى، في أبسط معانيه، مراعاة الآخر Paying Due Consideration to the Others، سواء في الحياة العامة، وفى الممارسات الدبلوماسية بوجه خاص، وفي الدبلوماسية الدولية الثنائية والمتعددة الأطراف، بوجه أعم.

والواقع أن قواعد السلوك مستقرة في حياة الناس، وفي أعمالهم،وهم يمارسونها، وفي معظم الأحيان دون أن يدرون.

وتعد قواعد البروتوكول واحترامها الخط الدفاعي الأول لحماية العلاقات الدبلوماسية والسياسية. ذلك أن العلاقات الدبلوماسية هي أداة إدارة العلاقات السياسية، وأن هذه الأداة قد وضعت لها القواعد الثابتة التي تكفل لها تحقيق هذه الغاية. ولكن الرابطة بين العلاقات الدبلوماسية والعلاقات السياسية، علاقة حساسة لأن توتر العلاقات الدبلوماسية يمكن أن ينال من العلاقات السياسية. كما أن تأثير العلاقات السياسية، يمكن أن

يؤثر على العلاقات الدبلوماسية في بعض الأحيان، علماً بأن متانة العلاقات الدبلوماسية تكون أكثر أهمية كلما توترت العلاقات السياسية، حتى يمكن استخدام العلاقات الدبلوماسية في معالجة التوترات في العلاقات السياسية.

تعريف البروتوكول

البروتوكول لغة واصطلاحا

يعني البروتوكول في المصطلح الدارج، التقليد أو القاعدة، كما تعنى كلمة "اتيكيت" الذوق ومراعاة شعور الأخر. وقد نشأ المصطلح بشكل عام، في إطار عملية وضع قواعد السلوك الضروري عند المجتمعات المتحضرة، أو عند الطبقة الراقية في هذه المجتمعات. ثم تطور استخدام المصطلح ليشير إلى مجموعة القواعد، التي تضبط سلوك مجموعات من العاملين الذين يكون للمجاملة والذوق المتبادل دور مهم في عملهم. وهكذا ووفق هذا المعنى أصبحت قواعد البروتوكول مألوفة ومتطورة في العلاقات بين الملوك والرؤساء، وبين مبعوثيهم الدبلوماسيين والخاصين وفى المنظمات والمؤتمرات الدولية. وكلما اتسع نطاق المعاملات الدولية، أصبحت قواعد السلوك القائمة على المجاملة والذوق أكثر اتساعاً واستخداماً، مثل التحية البحرية، والتحية العسكرية للقوات المسلحة للدول المختلفة، ورموز تحية الموتى والقتلى، ثم الأعراف والمراسم والاتيكيت في مجال الزيارات، والممارسات الدبلوماسية

المختلفة. وخلال الرحلة الطويلة التي استغرقها مصطلح البروتوكول والاتيكيت عبر القرون، ومن خلال ممارسات الجماعات البشرية المختلفة، استقرت مجموعة من القواعد التي تتناقلها وتتدارسها الأجيال.

وقد بدأت مراعاة هذه القواعد من الأمور المستحبة، بوصفها مبادرات لمراعاة الأخر وإنكار الذات وكلها من أخلاق الفروسية في العصور الوسطى، ومن قواعد المدنية الحديثة في الحضارة الأوربية. انتقلت مراعاة هذه القواعد إلى مرتبة الإلزام، بحيث يترتب على إغفالها أحياناً أزمات حادة في علاقات الدّول، وكثيراً ما أدى إغفالها إلى حروب حقيقية بين الدول الأوروبية، خلال القرن التاسع عشر. ولذلك بدأت مرحلة العناية المكثفة بها. وعلى الرغم من ذلك فهي ليست موثقة أو منشورة بشكل تفصيلي، كما تقل الكتابات فيها إلى حد الندرة، حتى إن العارفين بها يقتصر وجودهم على مقار أعمالهم، بوصفها ممارسات يومية تحرص إدارات المراسم في الوزارات المعنية، كرئاسة الدولة ورئاسة الوزراء، وبشكل أخص وزارة الخارجية، على توارثها وتناقلها بل وطبع دليل موجز بأهمها.

أما بروتوكولات حكماء صهيون، فهو مصطلح يشير إلى القواعد السرية التي تواعد حكماء الصهاينة على أن تكون نبراس الحركة الصهيونية، ووجود هذه البروتوكولات على أية حال يكتنفه بعض الغموض.

وإذا كانت قواعد البروتوكول قد أصبحت في معظمها قواعد عالمية، فإن جزءاً مهماً منها لا يزال، وسيظل كذلك، يحمل الطابع المحلي الخاص بكل دولة، مما يعني أن قواعد البروتوكول العامة تسمح ببعض الخصوصيات، وفق تقاليد المجتمعات وتطورها، بما لا يُخل بهذه القواعد العامة.

وقد عرّف العرب المصطلح على أنه "الرّسوم"، المشتقة من كلمة "رسم"، أي الأمر المكتوب، ومثالها الآن "المرسوم الملكي" أو "الأميري"، ويعني القانون أو الأمر الملزم، بما يدل على احترام العرب لهذه القواعد، سواء في مقابلات الملوك والشخصيات الدولية المرموقة، أو رجال السياسة، أو مقابلة الناس ومعاملتهم. وقد اشتق الأتراك من "رسوم" العربية كلمة مراسم، ومن الرّسم كلمة "رسمي"، ومرسوم وهو الإرادة الرئاسية عموماً.

المصطلح في المفهوم القانوني

يُطلق البروتوكول في المفهوم القانوني، على ملحقات المعاهدة، أو الاتفاق التنفيذي للمعاهدة، أو يكون البروتوكول هو المعاهدة نفسها. كما قد يُطلق على المذكرات أو المحاضر المتفق عليها، التي يرجع إليها أطراف المعاهدة، عند الاختلاف في التفسير. ويُطلق على ملحقات المعاهدة "بروتوكولاً"، عندما تنظم أمورًا مكملة للمعاهدة، مثل البروتوكولات الملحقة بالعهدين الدوليين، للحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية لعام 1966. فقد أُلحق

بكل عهد بروتوكول خاص بالتّسوية السلمية للمنازعات، كما أُلحق بروتوكول اختياري باتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961، بشأن تسوية ما ينشأ من منازعات، حول تفسير هذه الاتفاقية وتطبيقها. والبروتوكول، في هذه الحالة، مستقل وليس مكملاً للاتفاقية. وقد يتم تدارك بعض النقص في المعاهدة، في بروتوكول يُبرم بعد تاريخ إبرامها الأول بسنوات، ومثال ذلك بروتوكول 1967 المكمل لاتفاقية جنيف الخاصة باللاجئين، المبرمة عام 1951، والملحقان الدوليان المبرمان عام 1977، المكملان لاتفاقيات جنيف الأربع لعام 1949، ويمثل هذان الملحقان، أو البروتوكولان الأول والثاني، تطويراً وإكمالاً للاتفاقيات الأربع. ومن البروتوكولات الشهيرة، التي تحمل معنى المعاهدة بذاتها، بروتوكول إكس لاشابيل La Aixe Chappel، المبرم عام 1818، الذي تضمن عدداً من الأعراف والقواعد في أسبقية رؤساء البعثات الدبلوماسية ومعاملتهم ودرجاتهم، ويعد علامة بارزة في تطور البروتوكول الدبلوماسي. ومثاله كذلك بروتوكول جنيف لعام 1925، الذي حظر استخدام الأسلحة الكيماوية والبيولوجية. وقد كانت كلمة بروتوكول إحدى الكلمات المرادفة لـ"معاهدة"، مع فارق واحد وهو أن البروتوكول أقل مرتبة، أو ملحق فقط أو منفذ للمعاهدة، في الوقت الذي كان فيه العرف يجري على التمييز بين المعاهدةTreaty، والاتفاقية

Conventio، والاتفاق Accord، والميثاق Charter، والعهدCovenant (كعهد العصبة)، وميثاق جامعة الدول العربية، والبروتوكول، والوفاق Entente، والمعاهدة البابوية Concordant وغيرها، وانصب التمييز على أساس موضوع الاتفاق سياسياً أو فنياً، وأطرافه، ودرجة إلزامه. أمّا اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات لعام 1969، فقد سوّت في المادة الثانية بين هذه المصطلحات. فكلها في مرتبة المعاهدة، متى توفرت شروطها "تعني معاهدة اتفاق دولي معقود بين دول بصورة خطية وخاضع للقانون الدولي، سواء أُثبت في وثيقة وحيدة، أو في اثنتين، أو أكثر، من الوثائق المترابطة، وأياً كانت تسميته الخاصة".

أهم قواعد البروتوكول ومجالات تطبيقها

تُعالج قواعد البروتوكول، طبقاً للبروتوكول الدبلوماسي، الذي يشمل قواعد سلوك رؤساء الدول والممثلين الشخصيين لهم ولدولهم. ويتم ذلك طبقاً لأربع نقاط أساسية كالآتي:

الأولى: إن البروتوكول ينصرف إلى الجزء الرسمي الإجباري، كما ينصرف إلى قواعد الذوق العامة والمألوفة، في مجال العمل الدبلوماسي والعمل الرسمي بين الدول؛ ولذلك فإن الإخلال بالجزء الرسمي يؤدي حتما إلى إضرار في مجمل العلاقات الدبلوماسية، وربما السياسية أيضا وفق درجة أهمية القاعدة

والحساسية، التي تحدثها في هذه العلاقات. أما تجاهل الجزء الشخصي في هذه القواعد، فقد يقتصر أثره على إحداث تعقيدات للشخص، الذي يتجاهله، في حدود لا تنسحب إلى مجمل العلاقات الرسمية. فهناك فرق بين أن يتجاهل السفير قواعد الاتصال، مع كبار المسئولين في الدولة المضيفة، ولو بتعليمات من حكومته، كإثارة مسائل داخلية حساسة دون التزام اللياقة الواجبة، وبين أن يتخلى السفير عن اللياقة في مناسبات مماثلة، دون أن يكون مكلفاً بإبلاغ رسالة حادة إلى الدول المضيفة.

الثانية: يختلف البروتوكول عن العلاقات العامة، كما يتفق معها في وجوه أخرى؛ فكلاهما يقع في إطار واحد، ويهدفان إلى تحقيق الانسجام في علاقات الأفراد، بما يجعل هذه العلاقات أداة لتيسير المعاملات، وليست عقبة أو عبئًا عليها. ذلك أن العلاقات وسيلة إلى غاية تعقبها، فإن تعثرت الوسيلة عزّت الغاية وتعذر تحقيقها. ولكن هذا الاتفاق والتماثل بين البروتوكول والعلاقات العامة، يجب ألا يُخفي اختلافاً جوهرياً بينهما، هو في أن البروتوكول حرفة ونظام وقواعد تمارس بشكل إجباري، ويؤدي تجاهلها إلى الإضرار بعلاقات الدول، بينما العلاقات العامة تتوجه إلى عموم الناس، ويترتب على تجاهلها تعقد العلاقات وتعثر المعاملات في قطاع معين. ويضاف إلى ذلك أن قواعد العلاقات العامة متطورة وغير

محصورة، خلافا لقواعد البروتوكول بالمفهوم الرسمي، الذي استقرت عليه عبر العصور. ولا شك أن تطبيق قواعد العلاقات العامة، يُتطلب فقط في رجال العلاقات العامة. أمّا المراسم فهي قواعد مجردة يلتزم بها كل العاملين في القطاعات، التي تنطبق فيها قواعد المراسم والبروتوكول.

الثالثة: أن قواعد البروتوكول تختلف عن مدونة السلوك Code of conduct، المألوفة في المجال الأخلاقي، سواء للأطباء، أو الرياضيين، أو المعاملات التجارية، أو العاملين في وزارات الخارجية في بعض الدول، كالولايات المتحدة. فمدونة السلوك لها طابع أخلاقي معنوي، أمّا قواعد البروتوكول فهي تعالج مجالاً مختلفاً في السّلوكيات الدبلوماسية، وتنطبق على فئة خاصة، وتُعنى بالقواعد السلوكية الخارجية العامة، خلافًا لمدونة السلوك، التي تضع قواعد التعامل في مجال محدد، لتساعد أطرافه في الوصول إلى نتائج محددة. فهذه القواعد مطلوبة لتسهيل الوصول إلى غاية أبعد، بينما قواعد البروتوكول مقصودة لذاتها، وهدف احترامها قد يكون غير مباشر، وهو تفادي تأثر العلاقات السياسة بمشكلات العلاقات الدبلوماسية.

الرابعة: إن تجاهل الدولة، أو الدبلوماسي، لبعض قواعد البروتوكول، قد يدفع الدولة المتضررة إلى الرد، ويتوقف الرد على نوع المخالفة، وهل تعدّ المخالفة انتهاكاً لقاعدة قانونية، أم لقاعدة من قواعد المجاملة courtoisie،

التي يجب أن تراعى فيها قاعدة المعاملة بالمثل reciprocite. فعلى سبيل المثال، فإن الدولة قد تعمد إلى تأخير موعد تقديم السفير الأجنبي أوراق اعتماده إلى رئيس الدولة، لتعبر بذلك عن موقف غير ودي تجاه دولة السفير؛ أو قد لا تدعوه إلى الحفلات الرسمية، وليس إلى اللقاءات الرسمية؛ أو قد تعمد إلى المماطلة في ترتيب المواعيد، التي يطلبها مع المسؤولين. وهذه التصرفات تدخل في إطار المجاملات، وعدم احترامها لا يعني انتهاك واجب قانوني محدد.

البروتوكول والمجاملات والمراسلات والزيارات

صور المجاملات الدولية

1. التهاني

جرت العادة أن يتبادل رؤساء الدول التهاني، بالأعياد القومية والدينية، وكذلك في المناسبات المهمة كالزواج، أو تأييد قرار سياسي خاص له دلالته وتأثيره، أو النجاة من محاولة اغتيال، أو من كارثة قومية، أو النجاح في الانتخابات.

ويعرف العمل الدولي عدداً لا حصر له، من صور تكريم رؤساء الدول، إلى جانب صور التكريم الرسمية عند الزيارات والمغادرة، مثل منح الضيف

مفتاح العاصمة، أو الدكتوراه الفخرية، أو تسمية أحد الشوارع باسمه، أو منحه أرفع وسام في الدولة.

2. التعازي

يتبادل الرؤساء برقيات التعازي، في وفاة الشخصيات العامة، أو أفراد الأسرة، أو وقوع الكوارث الطبيعية كالزلازل والأمراض. وفي مثل هذه المناسبات، تُعلن الدول الحداد لمدة تحددها كل دولة، فيما لا يقل عن ثلاثة أيام ولا يجاوز سبعة أيام، لوفاة رئيس دولة أخرى. ويمكن أن تنكّس الأعلام مجاملة للدولة الأخرى خلال مدة الحداد.

وقد تبلغ المجاملة حدّا أبعد من إرسال البرقيات للتعزية، بإرسال بعثات الشرف، أو المشاركة الشخصية لرئيس الدولة، في تشييع جنازة الرئيس الآخر.

3. تبادل الهدايا

ويدخل في باب المجاملات تبادل الهدايا والتهاني، في المناسبات المختلفة، وتبادل الأوسمة. ويقضي العرف الدبلوماسي بعدم دعوة الدولة المضيفة ممثل الدولة، التي بينها وبين دولة أخرى حرب، عند زيارة رئيسها الدولة الأولى، إلى المناسبات الرسمية تكريماً للضيف، وكذلك عدم دعوة ممثلي الدولة التي لا تعترف بها دولة الضيف. ويختلف الحال قليلاً في الحفلات، التي يقيمها

رئيس بعثة إحدى الدول في دولة أخرى، لأنه هو الذي يحدد، وليس الدولة المضيفة، المدعوين إلى حفلاته. وقد تقتضي المجاملة سرعة الإجابة على برقيات الشكر والتهاني، لأن إغفالها -خاصة في بعض الظروف- قد يدل على فتور في العلاقات، أو عدم الرغبة في تبادل المجاملات.

4. زيارة الأماكن الحساسة

ومن صور المجاملات كذلك، أن يطلب رئيس الدولة الضيف زيارة بعض الأماكن ذات الأهمية المعنوية لدى الدولة المضيفة، مثل طلب الرئيس كلينتون عام 1995، خلال زيارته لمصر، زيارة قبر الرئيس السادات، ولم يكن ذلك مدرجاً في برنامج الزيارة؛ ومثاله كذلك توقف الرئيس كلينتون خلال زيارته التاريخية لأفريقيا، في مايو 1998، في مطار كيجالى في رواندا، لتكريم ضحايا المذابح العرقية عام 1994، وتوقف أمين عام الأمم المتحدة عام 1999 بالمطار نفسه، للغرض ذاته، والاعتذار عن تقاعس الأمم المتحدة، في هذه المذابح.

5. الاعتذار

ومن صور المجاملات الحديثة، اعتذار رؤساء الدول عمّا ألحقته دولهم من أضرار قومية، أو إنسانية، لدول أخرى، حتى أُطلق على هذا الاتجاه دبلوماسية الاعتذار diplomacy of apology. ومثال ذلك اعتذار اليابان

لدول جنوب شرق آسيا، عمّا ألحقته اليابان بها خلال الحرب العالمية الثانية، واعتذار الولايات المتحدة والأمم المتحدة لتوتسي رواندا عام 1999، بسبب المذابح التي تعرضوا لها عام 1994، واعتذار الأمريكيين والكنديين والأستراليين لأصحاب البلاد الأصليين من الهنود الحمر. ويطالب الفلسطينيون إسرائيل بالاعتذار، عمّا ألحقته بهم من مظالم.

6. التعاون وتقديم المساعدات

ومن صور المجاملات تقديم المساعدات المادية والفنية، خاصة في أوقات الكوارث. وهذه المساعدات قد تستخدم أحياناً في التعبير عن مواقف سياسية؛ ومثال ذلك مسارعة إسرائيل والسلطة الفلسطينية إلى تقديم العون بشكل ظاهر للاجئي كوسوفا، في إشارة واضحة من كلا الطرفين إلى تفسيرهما الخاص لهذه المأساة.

وخلال الأسبوع الثاني من أغسطس 2000، كان التسابق بين الدول الأوروبية على إنقاذ بحارة الغواصة الروسية "كورسك" في إشارة لا تخفى لإظهار عجز موسكو عن إنقاذ بحارتها. ومن صور المجاملات ذات الدلالة الخاصة تعاون إسرائيل مع روسيا ضد مسلمي الشيشان تحت ستار مكافحة الإرهاب الدولي وتبادل المعلومات بينهما في هذا الشأن. وأخيراً تقديم الولايات المتحدة وكوريا الجنوبية مساعدات غذائية عاجله لكوريا الشمالية،

خلال الأزمة الغذائية الحادة التي واجهتها، لإظهار عجز النظام الشيوعي، وإشعار كوريا الشمالية بأهمية التقارب مع كوريا الجنوبية. وربما أسهم ذلك التعاون في عملية التقارب، التي تمت في مايو 2000، بين شطري شبه الجزيرة الكورية.

مراسم المراسلات والزيارات بين رؤساء الدول

1. المراسلات بين رؤساء الدول

تشير هذه المراسلات إلى حجم المجاملة، أو الاهتمام، أو التوافق بين الدول. وتراعى في هذه الرسائل عبارات المجاملة، التي تتطلبها المناسبة، سواء للتعزية، أو التهنئة، أو التضامن وغيرها. وتكتب هذه الرسائل على ورق من الحجم الكبير، وتوضع في غلاف، بعد ختمها بخاتم الدولة، موضحًا به اسم رئيس الدولة المرسل إليه، ولقبه الكامل. أمّا الرسائل العادية فتكون أبسط، ويستخدم رئيس الدولة صيغة المفرد، كما يستخدم صيغة الجمع للمخاطب. وتكون مثل هذه الرسائل عادة للمناسبات الاجتماعية، أو للمراسلات السياسية العادية وغير الرسمية. وقد يرسل رئيس الدولة الرسائل الشخصية ليسلّمها رئيس بعثته إلى الدولة الأخرى، أو يحملها مبعوث خاص، وقد تتخذ صورة كتابية أو شفهية. وقد تتضمن هذه الرسائل الشخصية أحيانًا، بعض المواقف الخاصة من القضايا المعلنة، التي يهم رئيس الدولة أن يبلغها إلى

بعض الرؤساء الآخرين، ولكنه لا يرغب في إذاعتها. وعلى كلٍّ، فالمراسلات بين رؤساء الدول، ذات مناسبات وموضوعات تفوق الحصر.

2. زيارات رؤساء الدول

عرفت العلاقات الدولية المعاصرة تطورات جوهرية، أهمها ظهور دبلوماسية القمة Summit Diplomacy والاتصال المباشر بين الرؤساء، سواء بأجهزة الاتصال المتطورة، أو الزيارات السريعة، أو إرسال المبعوثين الخاصين، أو الزيارات الرسمية العادية، أو الزيارات الشخصية، أو الزيارات غير الرسمية وغير الشخصية. وتحاط الزيارات الشخصية، عادة، بالكتمان، ولكن بالرعاية والاهتمام الشخصيين من جانب رئيس الدولة المضيفة، كما يكون للزيارة -غالباً- طابع اجتماعي. أمّا الزيارات الرسمية، فلها قواعد محددة، إذ توجه الدعوة قبل إتمامها بمدة كافية، ويترك للضيف تحديد موعدها. ثم تتخذ ترتيبات الزيارة، وإعداد برنامجها، وتشكيل الوفد المرافق للضيف، وإعداد الصيغة الأولية للبيان المشترك ونقاط الخطب المتبادلة، وإعداد الأوسمة والنياشين، التي ستوزع خلال الزيارة. وترافق الضيف بعثة شرف من الدولة المضيفة، وبعثة أخرى إذا كانت زوجته بصحبته.

أما مراسم استقبال رؤساء الدول، فقد تتم في المطار، أو في القصر الرئاسي، حسب تقاليد كل بلد. وفي كل الأحوال، تُطلق 21 طلقة ترحيباً بالضيف،

ويعزف السلامان الوطنيان: لدولة الضيف أولاً، ثم لدولة المضيف، ويُستعرض حرس الشرف، ثم يقدم الرئيس المضيف لضيفه، الوزراء وكبار رجال الدولة، ثم يُوصل المضيف ضَيفه إلى حيث إقامته، ويرد الأخير الزيارة بعد ذلك بوقت قصير، في قصر الرئاسة.

ولا يتمتع رؤساء الحكومات بمراسم الرؤساء نفسها، كما لا يتمتع بها الرؤساء السّابقون، أو رؤساء الحكومة السابقون، وإنما يتمتعون بما تقتضيه المجاملة من التكريم. ولا تُتبع مراسم معينة عند زيارات وزراء الخارجية، أو الوزراء الآخرين.

ويستقبل رئيس الدولة زائره، عادة، في المدينة التي يحددها الرئيس المضيف، وهي غالبًا عاصمة بلاده. وقد رفض الرئيس المصري مثلا زيارة إسرائيل، حتى لا يستقبل في القدس، كما أن الملك عبد الله الثاني، خلال زيارته لإسرائيل في منتصف أغسطس 2000، وصل إلى تل أبيب ورفض السفر إلى القدس، مما دفع رئيس إسرائيل إلى رفض لقائه في تل أبيب، بينما التقى به فيها رئيس الوزراء الإسرائيلي.

وقد جرى العرف على رفع علم دولة الرئيس الزائر، خلال فترة الزيارة، في بعض المواقع، خاصة تلك الواردة في برنامج الزيارة. وإذا تعدد الرؤساء الزوار في الوقت نفسه، ترفع أعلام دولهم، حتى لو كان وجودهم في الدولة

الأجنبية لحضور مؤتمر أو اجتماع رسمي. وفي هذه الحالة ترفع أعلام الدول المشاركة فقط في مقر المؤتمر أو الاجتماع، ولا ترفع بالضرورة في الأماكن العامة الأخرى. وقد وقعت أزمة حادة بين إيران وبعض الدول الأوروبية، بسبب إصرار إيران على ألا تقدم الخمور في الحفلات التي تقام للرئيس الإيراني خلال الزيارة. فألغت ألمانيا الزيارة لهذا السبب، بينما أعلنت فرنسا أنها تبحث عن حل وسط. وفى هذه الواقعة لم تقبل الدولة المضيفة من الضيف أن يفرض سلوكاً معيناً على مضيفه، ولكن قد يلتزم المضيف بسلوك يجامل به الضيف، من باب المجاملات اللطيفة التي يبادر بها المضيف. وبالمقابل، فالمعروف أن ملوك المملكة العربية السعودية لا يقبلون أن تقدم الخمور على الموائد الرسمية أثناء زياراتهم للدول الأجنبية، ولم يحدث إشكال في ذلك مع أي دولة تمت زيارتها. بل إن الملك فيصل، رحمه الله، حينما زار تركيا في أغسطس سنة 1966م، رفض زيارة ضريح مصطفى كمال أتاتورك في أنقره. وذلك لتعارض ذلك مع العقيدة الإسلامية الصحيحة. وقد قبل منه ذلك رغم أن زيارة قبر أتاتورك من ضمن بروتوكولات الجمهورية التركية لجميع الزوار من الملوك والرؤساء. كذلك ليس من باب اللياقة أن يصر الضيف، على إلغاء فقرة في برنامج الزيارة، تراها الدولة المضيفة أساسية وتقليدية ما لم تتعارض مع عقيدته الدينية أو المصالح

الوطنية. ومن آداب زيارات الرؤساء، ألا يرفض المدعو دعوة رئيس الدولة، أو رئيس الوزراء، أو وزير الخارجية. أما الموائد والحفلات الخاصة لزيارات الرؤساء، فلا تختلف من الناحية الفنية عن سائر الحفلات الرسمية الأخرى، في طريقة ترتيب الموائد وترتيب جلوس الشخصيات المدعوة، إلى هذه الحفلات. وقد جرت العادة أن يُرفع على سيارة الضيف، علم دولته على يمين مقدمة السّيارة، وعلم الدولة المضيفة على يسار المقدمة. كما يُعزف النشيد الوطني لدولة الضيف، قبل النشيد الوطني لدولة المضيف، ويفضّل أن يخصص للرئيس الزائر سيارة خاصة، أو أن يجلس الرئيسان، الزائر والمضيف في سيارة واحدة. وفي هذه الحالة يجلس الضيف في المقعد الخلفي الأيمن وبجواره الرئيس المضيف، وأن ينزل الضيف قبل المضيف بلحظات.

البروتوكول وآداب الحفلات والمقابلات

آداب الحفلات والموائد

يُراعى إرسال الدعوات قبل الحفل بوقت كاف، وعلى المدعو أن يبادر إلى تأكيد قبول الدعوة، أو الاعتذار عنها. كما يُتجنب تفادى إقامة الحفلات في العطلات الرسمية، أو الأسبوعية، مع مراعاة عدم إقامة حفلات متعددة، من جانب هيئات رسمية متعددة، للمدعوين أنفسهم.

وإذا كان الحفل لتكريم شخصيه محددة، فيراعى أن تحدد الشخصية المكرّمة التاريخ والموعد المناسب للحفل، وتقترح بعض الشخصيات، التي تدعى، وأن يوضح في بطاقة الدعوة إنها تقام تكريماً لهذه الشخصية، مع ذكر المناسبة. ولا يجوز لهذه الشخصية أن تتولى بنفسها الدعوة إلى هذا الحفل.

وفى حالة الدعوات بمناسبة زيارات رؤساء الدول والوزراء، أو الدعوة لحفلات الأعياد القومية للدولة المضيفة، فيجب أن يكون الاعتذار عن الغياب بسبب عذر قاهر، كالمرض، أو السفر، ولا يجوز الاعتذار بسبب الارتباط بموعد سابق.

ويراعى حضور الحفلات الرسمية في وقت مناسب. وقد جرت العادة أنه في حفلات العشاء أو الغداء، عندما يكون المدعوون جالسين على مقاعد، أن تحدد أسماؤهم أمام المقاعد، وفى هذه الحالة يجب الحضور خلال الدقائق

العشر الأولى. وكذلك الأمر في حفلات الاستقبال، التي يحضرها رؤساء الدول. أما حفلات الاستقبال الأخرى، فيمكن الحضور في أي وقت خلال الفترة المخصصة للحفل، مع تجنب الحضور في اللحظات الأخيرة للحفل. لكن لا يجوز الحضور إلى مقر الحفل قبل الموعد، ولو بدقيقة واحدة. ويجب اختيار الزّي المناسب للرجال والسيدات، ولا يجوز اصطحاب الزوج، في حفل ستحضره السيدات فقط.

أما ترتيب الجلوس في الموائد، فيراعى فيه أن يدخل ضيف الشرف وزوجته أولاً، ثم تتبعهما السّيدات، فالرجال حسب مراكزهم وأسبقياتهم. أما حفلات رؤساء الدول فيدخل كافة المدعوين أولاً ويقفون خلف مقاعدهم، ثم يدخل الضيف ومضيفه، وبعد جلوسهما، يجلس المدعوون بعدهما.

وتكون الموائد: دائرية (انظر شكل طريقة الموائد المستديرة صفحة رقم22)

أو على شكل U أو حدوة جواد أو مستطيلة

أو الموائد المتقابلة على الطريقة الإنجليزية والموائد المتقابلة على الطريقة الفرنسية

والموائد المزدوجة على شكل حرف H

والموائد على شكل مشط

تراعى القواعد الآتية في الحفلات

1. يحلّ مندوب الرئيس أو الوزير، محل من ينوب عنه.

2. يبدأ الحفل بعد دخول رئيسه، ولا يخرج أحد قبل خروجه.

3. عند المصافحة باليد، تكون لطيفة ولا تُمسك اليد بقوة، كما لا تبقى اليد عند مصافحة النساء (عند غير المسلمين) لمدة أطول مما يجب، ولا تُمسك اليد بارتخاء.

ويفضل في الحفلات الرسمية وضع خريطة بالمقاعد وأرقامها، ووضع بطاقة على كل مقعد. ويقدِّم داعي الحفل رئيس الحفل أولاً، ثم المدعوين عن يمينه، ثم عن يساره. ويجب تحديد ظروف الحفل، ونوع الزّي، كأن يكون بدلة كاملة، أو ملابس خفيفة، أو عادية، أو الزّي القومي، كما يجب تحديد نوع العشاء أو الغداء: بوفيه مفتوح، أو مقاعد مخصصة لكل ضيف، أو حفل كوكتيل في فندق، منزل، حديقة... الخ.

مراسم الحفلات في المنازل

- عدم دعوة أشخاص بينهم تنافر أو خلافات.
- عدم التكلف في ارتداء الملابس الباهظة الثمن، تجنباً لإحراج المدعوين.
- على الداعي مراعاة حسن الاستقبال، والحضور المستمر بين المدعوين وألا يغادرهم كثيرًا، أو لوقت طويل.

- تفادي المناقشات الحادة، أو الانفعال مع أحد أفراد الأسرة أو الضيوف، أو التحدث بالهاتف طويلاً، أو هامساً.
- أن يكون مستوى المدعوين متقارباً، وأن يحاول الداعي إضفاء البهجة على الحديث والجلسة.
- الحضور قبل الموعد ببضع دقائق.
- تُجهز الأطعمة المناسبة اجتماعياً وشخصياً ودينياً، مع مراعاة المرضى أو الأطعمة الخاصة، في مناسبات دينية خاصة.
- لا يجوز دعوة مسيحيين على أطعمة لا تناسب صيامهم، أو مسلمين على أطعمة محرمة، أو خلال أيام رمضان، في غير مواعيد الإفطار أو السّحور.
- ترفع ربة المنزل بنفسها الطبق إذا كان الحفل غير رسمي، وليس ضرورياً الاستعانة بالخدم، وذلك دليل على إضفاء الألفة والاهتمام الشخصي بالضيوف، ويرفع مقعد المعتذر، حتى لا يظل خالياً.
- يكتب على بطاقات السيدات "سيادة حرم فلان"، ولا يكتب اسمها شخصياً.
- يُجلّس الرجل السيدة عن يمينه أو عن يساره، ثم يجلس هو بعد ذلك.
- لا يغادر الداعي أو الضيف المائدة، إلا بعد انتهاء جميع الضيوف من الطعام.

- لا تلقى الخطب إلا في الحفلات الرسمية.
- تراعي السيدة اللياقة الواجبة في الملابس، فتتجنّب التبرّج، أو الملابس غير المحتشمة، أو الضيقة.

ولا يجوز للمدعو في مطعم، أن يُرهق الداعي بالطلبات الكثيرة والباهظة الثمن، خاصة إن ترك الداعي للمدعوين اختيار طعامهم. كما يجب تجنب قراءة الكتب، أو الصحف، خلال الطعام، أو الإكثار من مكالمات الهاتف المحمول.

تجري تسوية الحساب في هدوء، دون إحداث مشكلات مع مسؤول المطعم، ودون أن يرى الضيوف فاتورة الحساب، بينما يُعطى إكرامية لهذا المسؤول، لا تُعطى الإكرامية، عادة إلى خدم المنازل، عندما يكون العشاء بالمنزل.

ومن آداب الطعام عدم إحداث صوت عند شرب المياه أو الحساء، و يجب إغلاق الفم، وعدم المضغ بصوت عالٍ، وعدم الكلام أثناء الطعام، أو النطق بألفاظ تؤثر على الشهية، وعدم تناول أطعمة أو أدوات وقعت على الأرض، ويجب الاعتذار لكسر الأشياء، أو وقوع مشروبات على المفرش، وعدم بدء الطعام قبل الآخرين، وعدم وضع اليدين على المائدة، وألا ترفع الشوك والسكاكين باليد أثناء الكلام، وعدم إخراج بذور الفاكهة أو

الليمون من الفم مباشرة، بل بالملعقة، وأن يغطى الفم باليد اليسرى عند تخليل الأسنان بعد الأكل، وتفادي التدخين و بقية الضيوف يأكلون، وعدم التذمر علناً من أنواع معينة من الأطعمة، إذا كان تناول الطعام في المنازل، وعدم أخذ كميات كبيرة أو أنواع كثيرة من الطعام، في الطبق الواحد.

ويتوزّع الرجال والسيدات على المائدة، بحيث لا يجلس الزوج بجانب زوجته أو في مواجهتها، لدى غير المسلمين، بل يجلس الضيف والمضيف كلاهما على طرف من المائدة، أو في منتصفها متقابلين. وفى الحفلات الكبيرة يُقدّم برنامج الحفل مكتوباً في بطاقة على الموائد. ومع نهاية الفقرة الأخيرة يُعزف السّلام الوطني، الذي يؤذن بانتهاء الحفل وانصراف الزوار. ولكن في الحفلات دون ذلك المستوى، ينصرف المدعون بعد الطعام إلى قاعة مجاورة لتناول القهوة. أما إذا أراد الداعي أن يقول كلمة بهذه المناسبة، فتكون قبل تناول الطبق الأخير. ويُحظر التدخين على الموائد، خاصة في حضور رؤساء الدول. ويفضل ألا يملأ الضيف طبقه بالطعام، أو أن يكثر منه بطريقة مربكة، وأن يراعي آداب المائدة.

وإذا تقرر إلغاء الحفل لأي سبب، فيتم ذلك إما بالتليفون أو ببطاقة خاصة، مع تقديم الاعتذار عن عدم إتمام الدعوة.

آداب المواعيد والمقابلات

عند حضور الموائد وحفلات الاستقبال، تراعى المواعيد المحددة في بطاقات الدعوة. وعلى رؤساء الدول الحضور قبل الموعد استعداداً للمناسبة. أما مواعيد المقابلات، فيتعيّن على زائر الشخصيات الكبيرة أن ينتظر، كما يجب على هذه الشخصيات أن تستقبل الزائر، في الموعد المحدد سلفاً.

وينهي المضيف المقابلة،عادة، ولا يجوز للضيف، خاصة في مواجهة الرئيس أو الوزير، أن يبادر هو بإنهائها، وليس هناك مدة محددة للزيارة، والأمر متروك للمضيف.

وإذا حل موعد دخول الضيف، فعليه الانتظار إذا كان المسؤول مشغولاً في مكالمة هاتفية.

أما الحفلات الرسمية، فيجب الحضور في الموعد الموضح بالبطاقة، حتى لو كان الموعد يسبق موعد بدء الحفلة، لأن الموعد المحدد يتعلق بترتيبات الوصول والأمن والمرور وغيرها. وإذا وصل المدعو بعد الوقت المقرر، فالأفضل له الانصراف إذا كانت الأبواب قد أغلقت. كما تقضي المجاملة واللياقة بعدم مغادرة حفلات الاستقبال، قبل مضي نصف ساعة على الأقل من حضورها، ويجب أن يشكر الضيف الداعي عند المغادرة، أيا كانت مناسبة الدعوة. ومن غير اللائق مغادرة الحفل خفية، إلا لأسباب

خطيرة. أما إذا كانت بلد المدعو في دولة مضيفة في حالة حداد، فلا يجوز له حضور الحفلات الرسمية، كما لا يجوز للزوجة أن تحضر الحفلات دون زوجها، إذا كانت الدعوة موجهة إليه أصلاً. ولا يجوز دخول الحفل و مغادرته في الوقت نفسه، الذي تدخل فيه أو تخرج شخصية رسمية مرموقة.

ومن غير اللائق مغادرة حفل العشاء أو الغداء بعد تناول الطعام مباشرة.

وإذا كانت الحفل في دور العبادة فيراعى الوصول قبل الحفل ببضع دقائق، ولا يجوز مغادرتها قبل انتهائها، مهما كان السبب، خاصة إذا كان يحضرها رئيس الدولة أو ضيف الشرف.

ولا يجوز دخول الحفل بعد بدئه وعقب حضور الشخصية الكبيرة، وتنطبق القواعد نفسها على الحفلات الترفيهية، أو الثقافية، أو القومية، أو الرياضية، ذات الطابع الرسمي.

أما زيارات التهاني أو التعازي، فتقضي اللياقة الحضور في الموعد المحدد للدعوة، أو الموعد المقرر للتعزية، وتكون مدة حضور التهنئة أطول، عادة، من المدة التي يقضيها الشخص للتعزية، وذلك كله وفقاً للعرف السائد في كل دولة.

آداب التقديم والتعارف والتحية

فيما عدا الحفلات أو المناسبات الرسمية، التي يحضرها رئيس الدولة أو الوزراء، وتتصف، عادة، بترتيب رسمي محدد، تتولاه إدارات المراسم في الدول المختلفة. فهناك عدد من القواعد المتعلقة بأصول التقديم الاجتماعي، وأهمها إذا كان الحفل مقاماً لتكريم ضيف شرف، فيقدم الداعي المدعوين إلى ضيف الشرف، فيقدم الرجل إلى السيدة، والسيدة إلى الرجل المسن، والسيد بشكل عام إلى الشخصية الكبيرة، والأدنى مقاماً إلى الأعلى، مع ذكر اسم كل منهما وعمله ومركزه، والأصغر سناً إلى الأكبر، ما لم يشغل الأصغر مركزاً أعلى، والقادم إلى الحفل يقدم إلى الموجودين فيه ما لم يكن ذا شخصية مرموقة. وينهض الرجل إذا كان جالساً، وتنهض السيدة للسيدة، وليس للرجل، ما لم يكن شخصية كبيرة.

ولا يعني ذلك أن الداعي يتولى تقديم الضيوف بعضهم إلى بعض، وإنما يقدر ذلك حسب الظروف، ويُترك للداعي كذلك، وهو يقدم ضيوفه، أن يتخير الصفات الطيبة لكل منهما، ما لم يكن الطرفان تعارفا.

ويبدأ القادم إلى الحفل بمصافحة صاحب الدعوة، أو صاحبة الدعوة، وبعدها السيدات، ثم الشخصيات الكبيرة، ثم بقية الرجال، وفقاً لمقامهم وسنهم.

وللمصافحة قواعد أهمها، لا تجوز المصافحة فوق يدي شخصين آخرين يتصافحان، ولا تجوز المصافحة إذا كان شخص يهم بالمرور بينهما، ولا تجوز المصافحة بالقفاز، إلا استثناءً، كما لا يجوز للممثل الدبلوماسي أن يصافح ممثل دولة أخرى قطعت دولته معها العلاقات، أو في حالة حرب، أو لا تعترف بها.

وتقضي اللياقة، عادة، في الحفلات الصغيرة ذات الطابع الرسمي، أن تُراعي الدولة الداعية عدم الجمع بين مدعوين لا تستقيم العلاقات بين دولهم، تفادياً للإحراج أو الاعتذار.

آداب استخدام الهاتف

من آداب اللياقة أن ينتظر طالب المكالمة، الشخص المطلوب ما لم يكن الأول أعلى مقاماً ومكانة. ويقدم الطالب نفسه واسمه وصفته، ويجوز، مجاملة، خلال زيارة الضيف، أن يرجيء المضيف مكالماته طوال الزيارة، عدا الاتصالات المهمة.

ولا يستحب من الضيف أن يستخدم هاتف مضيفه، إذا كان ذا رتبة عالية والزيارة رسمية، وألا يرتب مكالماته لكي تصل إليه في مكتب المضيف. وتقضي آداب المكالمات الهاتفية مع الشخصيات الكبيرة عدم الإطالة من جانب الطالب، ولكن لا يجوز استعجال هذه الشخصية إن هي أرادت

إطالة الحديث، وعلى هذه الشخصية كذلك أن تنهي المكالمة، وأن يكون الطالب متنبهًا إلى صور الإيحاء الصادرة عن الرغبة في إنهاء المكالمة.

وليس من اللياقة أن يتصل الطالب بالشخصيات المهمة في المنزل، أو في ساعات حرجة، ما لم يكن لعمل ولأسباب بالغة الجدية، وليس من اللياقة أن يتصل الرجال بالسيدات، أو العكس، في المنازل، ما لم يكن هناك رابطة عائلية، أو في إطار وظيفتها.

بروتوكول بطاقات الزيارة visite Cartes

تؤدي بطاقات الزيارة وظيفة اجتماعية مهمة في المجتمعات المتقدمة وإن كانت الرسائل الإلكترونية E. Mail قد حلت محلها في معظم الأحيان.

أما أحوال تبادل البطاقات (الكروت الشخصية) فلا يحدها حصر، فمنها التهنئة والتعزية، ورد الزيارة، إذا كان الشخص المرسل أدنى مقاماً، كما يتم تبادلها عند التعارف للتذكير بالاسم والصفة العلمية، أو الرسمية، والعمل الذي يؤديه، والعنوان وأرقام الهواتف. ويُعد إرسال البطاقة زيارة شخصية، ولذلك أصول وقواعد، حيث يرسل البطاقة الشخص المرموق، ويجب أن يرد المتلقي بزيارة شخصية أو ببطاقة خلال ساعات، كما يرسل البطاقة القادم من سفر، إذا كان أصغر سناً أو مقاماً ويذيلها بعبارة (للتحية بمناسبة وصوله). وإذا كان شخصان في المقام نفسه، يبدأ بإرسال البطاقة الأكثر

لياقة وأشد اهتمامًا بموضوع الزيارة. ويُفضل عدم ثني البطاقة، وإرسالها خلال ساعات من القدوم من السفر، أو الحلول لأول مرة في الدولة، وأن يتم الرد خلال ساعات كذلك. ويجوز أن يرسل الزوج، أو الزوجة، بطاقة مشتركة إلى أسرة أخرى. أما الأعزب أو الأرمل فيرسل بطاقتين إلى منزل الأسرة، التي يجاملها، إحداهما للزوج والثانية للزوجة حسب العرف المحلي، ولا يكتب على بطاقة الزوجة شيئا. ولا يجوز للسيدة أو الآنسة أن ترسل بطاقتها إلى شخص آخر، ما لم يكن ذلك في إطار وظيفتها. وإذ كان حامل البطاقة هو صاحبها شخصياً، فيحسن أن يثني كامل طرفها من اليسار، ويقضي العرف في بلجيكا وغيرها، بثنيها من أعلى، فإذا كان ثنيها من الزاوية اليمنى كان ذلك إعلاناً عن الرغبة في المقابلة، وإذا تم ثنيها من أعلى من الزاوية اليسرى، فذلك للإعراب عن المواساة. ولا يجوز ثني البطاقات المرسلة بالبريد، أو مع مبعوث خاص.

وهكذا تقوم البطاقات بدورها الاجتماعي في المناسبات المختلفة، للرّد على بطاقة التعارف، أو لرد الزيارة إذا كان المرسل إليه أدنى مقاماً، أو للتهنئة بمناسبة، أو مع باقات الورود، أو مع الهدية، وللشكر على التهنئة أو التعزية، أو للرد على دعوة لحفل، أو ليقدم الشخص نفسه إلى آخر، أو بمناسبة القدوم أو المغادرة، أو لطلب زيارة أو مقابلة، أو للتوصية على شخص آخر.

ويجب أن يكون لون البطاقات أبيض دائمًا، وتكتب البطاقات بصيغة الغائب ولا توقع، وقلما يكتب عليها التاريخ. وتكتب على البطاقات بعض العبارات الرقيقة حسب المناسبة، وأهم هذه العبارات الموجزة: للشكر PF، للتهنئة برأس السنة p, f, n , a، للاستئذان بالسفر أو الوداع ppc، وهذا النوع يتم تداوله رسمياً بين رؤساء البعثات الدبلوماسية، والوزراء، وكبار المسؤولين في الخارجية، ولا يتطلب إجابة، وللتعزية pc، وللتقديم pp، وللتعارف Pfc، وللاطمئنان عن... ppn، ومع تحيات فلان ac. ويحسن كتابة العبارات السابقة بالقلم الرصاص، ما لم يتم إرسالها عن طريق البريد.

وهناك أربعة أنواع من البطاقات هي: واحدة تحمل اسم الزوج ومعلومات عن عمله وعنوانه وغيرها، وواحدة باسم الزوج مجرداً من كل صفة أو معلومات، والثالثة باسم حرمه ولا تحمل رقم الهاتف، وأخيرا البطاقة المشتركة التي تحمل اسم فلان والسيدة حرمه، ويجوز ذكر عنوان المنزل وأي بيانات تفصيلية أخرى.

القواعد العامة للأسبقية

قواعد الأسبقية

تحترم قواعد الأسبقية في المناسبات الرسمية، وأنه لا نيابة فيها، بمعنى أن من ينوب عن شخصية لها أسبقية محددة، لا يحل محل من ينوب عنه، وإنما يوضع في أسبقيته هو شخصياً، لكن يجوز التنازل عن الأسبقية. وأهم صورها أن يتنازل السفير لوزير خارجية الزائر للبلد المضيف لتصدر الحفل بصفته الداعي، إلا إذا كان الوزير هو ضيف الشرف، فيجلس على الموائد في مواجهة الداعي.

ويحكم قواعد الأسبقية، عادة، إما الأبجدية لدول الشخصيات، أو التناوب لأسماء هذه الدول، أو القرعة، مثل القرعة السنوية التي يتم بها اختيار الدولة التي تتصدر ترتيب الدول، خلال دورة الجمعية العامة للأمم المتحدة.

أسبقية رؤساء الدول والوزراء وكبار الموظفين

بُذلت جهود كبيرة لوضع قواعد تحديد أسبقية الدول ورؤسائها، في المناسبات الرسمية، التي تجمع بين أكثر من واحد منهم. فقد مضى الزمن الذي كان فيه النظام الملكي يتقدم على النظام الجمهوري، أو يُقدم رئيس الدولة الأكثر سكاناً أو مساحة، أو سبقاً في المجالات العلمية والحضارية والعسكرية والثقافية، أو الجهود الإنسانية، كالوساطات الدولية وغيرها. كما لم

يعد هناك دلالة لكون الدولة مستقلة قبل غيرها. وأصبحت قاعدة المساواة بين الدول المستقلة، هي التي تحكم الأسبقيات. وتحدد الأسبقية بين رؤساء الدول -حالياً- على أساس أسبقية الرئيس في الحكم للملوك، وتولي الرئاسة للرؤساء. ويتقدم، عادة، رئيس الدولة الضيف على رئيس الدولة المضيف. وتحتفظ أدراج المراسم بسجل يوضح أقدميات الملوك والحكام والرؤساء.

وتتحدد أسبقية الوزراء وفق عدد من المبادئ، حسب أعراف كل دولة، مثل قِدَم الوزير في تشكيل الوزارة. ويتقدم وزراء الحكومة المركزية، على وزراء الولايات في الدول الاتحادية، مثل الولايات المتحدة، حيث يتقدم وزراء الحكومة الفيدرالية على زملائهم الوزراء في حكومات الولايات المكونة للدول المركبة. وقد يرتب الوزراء حسب أهمية وزارتهم، مثل وزارات الخارجية والدفاع وغيرها.

وتختلف تقاليد الدول في ترتيب أسبقيات الوزراء فيما بينهم. ففي لبنان وفرنسا، مثلاً، يتصدر القائمة وزير العدل، فالخارجية، فالداخلية، فالمالية، فالدفاع وهكذا. وفى الولايات المتحدة يرتب الوزراء العدل، ثم الخارجية، ثم الخزانة، ثم الدفاع، ثم النائب العام،.. الخ، وتحتفظ كل دولة بنظام خاص بأسبقيات المسؤولين فيها، إذا اجتمعوا في الحفلات الرسمية، سواء كانوا من القوات المسلحة، أو الوزراء، أو رجال الدين، أو محافظ العاصمة وهكذا.

ويأتي المسؤولون بالمعاش بعد نظرائهم في الخدمة. وقد جرت العادة بأن يحتفظ الرئيس، ورئيس الحكومة، والوزير، والسفير بألقابهم نفسها، لكن يجب أن يكتبوا على بطاقتهم وصف "السابق"، مثل وزير سابق، أو سفير سابق، أو لواء متقاعد وذلك لا يمنع من مخاطبتهم بلقبهم، مثل السيد الوزير، السيد السفير، السيد اللواء.

أسبقية الهيئة الدبلوماسية

استقرت قواعد الأسبقية بين أعضاء الهيئة الدبلوماسية، بعد تطورات طويلة أصبح مراعاتها واجباً والتزاماً، من جانب الدولة المضيفة.

وقد استقرت قواعد الأسبقية، التي تُراعى دون تمييز في محيط الوظيفة الدبلوماسية. فرئيس البعثة الدبلوماسية بمرتبة سفير، أو قاصد رسولي، تحدد أسبقيته في الدولة المضيفة من تاريخ وصوله لتلك الدولة، وعلى هذا الأساس كذلك يجب أن تحدد أسبقيته في تقديم أوراق اعتماده، التي يبدأ بها ممارسة وظيفته رسمياً في الدولة المستقبلة، وهى المعيار الرسمي للأسبقية. ونظراً لما قد تقوم به الدولة المستقبلة من تقديم أو تأخير في أسبقيات السفراء، في تقديم أوراق اعتمادهم أحياناً، ردًّا على موقف دولة السفير، فقد جرت العادة أن يكون تاريخ أو ساعة الوصول هي أساس الأسبقية، وبها كذلك يبدأ تمتع السفير بالحصانات والامتيازات الدبلوماسية.

وتؤدى هذه الأسبقية إلى ترتيب أسبقية زوجات السفراء، وفق أقدمية أزواجهن، وإلى تحديد عميد الهيئة الدبلوماسية، الذي يكون، عادة، أقدم السفراء في العاصمة من حيث أسبقية وجوده فيها، ما لم يقم مانع سياسي من ذلك، مثل أن يكون السفير ممثلاً لدولة لا تعترف بها دول كثيرة أخرى، مثلما هو الحال الآن بين إسرائيل والدول العربية، أو أن تكون شخصية السفير محل جدل، في نظر الدولة المضيفة.

وإذا كانت زوجات السفراء يتمتعن بأسبقية أزواجهن، فإن أزواج السفيرات لا يتمتعون بأسبقياتهن، وإنما يأتي زوج السفيرة بعد الوزراء المفوضين، أما داخل السفارة فيأتي الزوج عقب الشخص الثاني في السفارة.

ويحتفظ السفراء بأقدمياتهم حتى لو قدموا أوراق اعتماد جديدة، نتيجة تغير نظام الحكم في الدولتين المرسلة والمستقبلة، أو وفاة البابا، أو حل محله بابا جديد، أو استُدعي السفير إلى بلده لمدة طويلة لأسباب سياسية.

أما أسبقية الوزراء المفوضين، بوصفهم رؤساء بعثات، فتتحدد من تاريخ تقديم أوراق الاعتماد، أو تاريخ تسليم صورة هذه الأوراق، إلى وزير الخارجية.

وكذلك الحال بالنسبة للقائم بالأعمال الأصلي، أيا كانت درجته الدبلوماسية. أما الأسبقية بين القائم بالأعمال الأصلي. والقائم بالأعمال بالنيابة، فيقدم الأصلي على القائم بالنيابة. أما الأسبقية بين القائمين بالأعمال بالنيابة، فتتحدد على أساس أن القائم بالأعمال في سفارة يسبق القائم بالأعمال في مفوضية، كما تحدد على أساس الدرجة الدبلوماسية للقائم بالأعمال (وزير مفوض/ مستشار)، ثم على أساس تاريخ إخطار وزارة الخارجية، بتولي القائم بالأعمال رئاسة البعثة بالإنابة.

أما الأقدمية بين الملحقين العسكريين، فتتحدد على أساس درجاتهم العسكرية (لواء/ عميد/ عقيد.....الخ) وتاريخ مباشرتهم العمل في الدولة المضيفة، إذا تساوت الرتبة. وفى داخل البعثة يتقدم العضو الدبلوماسي، مهما دنت درجته، على الملحق العسكري، وكل مكاتب التمثيل الأخرى مهما علت درجات رؤساء هذه المكاتب.

وتحدد الأسبقية بين البعثات الخاصة، التي توفد على كل المستويات في المناسبات المختلفة، للتهاني أو التعازي أو غيرها، على أساس تقدم البعثة التي يرأسها رئيس دولة، ثم رئيس وزراء، ثم وزير، ثم سفير. ويتقدم رؤساء البعثات الخاصة عموماً، على السفراء المعتمدين في الدولة المستقبلة، بينما

يتقدم رؤساء بعثات الشرف، على رؤساء البعثات الخاصة المكلفة بمهام سياسية .

أمّا الأسبقية بين رؤساء البعثات القنصلية، فالقاعدة هي أن القنصل الأصلي يتقدم القنصل الفخري، والقنصل العام يتقدم درجات القناصل الأخرى. ويأتي القنصل العام، عادة، بعد السفير التابع له. لأن السفير هو الممثل الممثل الرئيسي لدولته سياسياً، لدى الدولة المستقبلة. وفى المحافظات يجلس القناصل العامون يمين المحافظ، وبقية مسؤولي الدولة الأقل شأنا على يساره. وتحدد أسبقية رؤساء البعثات القنصلية الأصليين، لا الفخريين، من تاريخ مباشرتهم لمهامهم، أي منذ تسلم إجازة ممارسة الأعمال القنصلية.

ومعلوم أن القنصل الفخري يعين من بين أبناء الدولة المرسلة، أو من بين مواطني الدولة المستقبلة، ممن يتمتعون بالسّمعة الطيبة وحسن السيرة، ويشترط ألا يكون للدولة المرسلة بعثة دبلوماسية أو قنصلية في الدولة المستقبلة، ولا يكون القنصل الفخري من موظفي الحكومة، أو من أعضاء المجالس النيابية. وإذا كانت الدولة المرسلة هي التي تحدد اختصاصات القنصل الفخري، فإن الدولة المستقبلة هي التي توافق على تعيينه، وتمنحه إجازة ممارسة أعماله القنصلية، كما إنها هي التي يمكنها أن تسحب هذه الإجازة، وتلغي هذا التعيين، إذا تخلف شرط من شروط هذا التعيين.

اعتماد السفير

تُعين الدولة المرسلة وفقاً لقوانينها السفير، وتُبلِّغ ترشيحه إلى الدولة المستقبلة، قبل أن يعين رسمياً لكي تحصل من الأخيرة على الموافقة Agreement. ويجوز للدولة المستقبلة أن ترفض منح الموافقة لأسباب ليست مجبرة على إبلاغها للدولة المرسلة، كما يجوز لها أن تؤخر منح الموافقة لأسباب تتعلق بالدولة المرسلة، وكذلك يمكنها أن تسحب هذه الموافقة حتى قبل أن يعين السفير. فإذا عين، كان سحب الموافقة، حتى قبل وصول السفير إليها، إعلانه بأنه شخص غير مرغوب فيه.

وليست الدولة المستقبلة مجبرة، كذلك، أن تعلن الدولة المرسلة بأسباب هذا القرار، ولكن جرت العادة أن تتشاور الدولتان في هذا الصدد، قبل أن تُضطر الدولة المستقبلة أن تعلن ذلك صراحة.

ويتمتع السفير، مع أعضاء البعثة الدبلوماسيين، بالحصانة منذ لحظة ممارسة الأعمال الرسمية، وهى بالنسبة للسفير فور تقديم أوراق اعتماده إلى رئيس الدولة، وتنتهي الحصانة بمغادرته إقليم الدولة، ولكن تظل أعماله خلال فترة عمله، مادامت في الحدود الرسمية، تتمتع بالحصانة. لذلك يجب أن نفرق بين انتهاء حصانة السفير بمغادرة البلد المضيف، واستمرار حصانة تصرفاته حتى بعد المغادرة.

وأوراق الاعتماد هي تلك التي يحررها رئيس الدولة المرسلة، وموجهة إلى رئيس الدولة المستقبلة. ولذلك لا يتم تبادل العلاقات الدبلوماسية، إلا بين الدول المستقلة التي يعترف كل منهما بالآخر. وتتضمن أوراق الاعتماد تقديم رئيس الدولة المرسلة للسفير، على إنه موضع ثقته، وإنه يطلب رعايته بوصفه ممثلاً له لدى رئيس الدولة المستقبلة. ولذلك فإن المبعوث الدبلوماسي يقوم بالمهام الأساسية، وهى تمثيل الدولة، والتعبير عن مواقفها، وحماية مصالحها، وتزويد دولته بتقويمه للأوضاع فيها، والسهر على رعاية العلاقات الثنائية بين البلدين.

وتعدّ إدارة المراسم بوزارة خارجية الدولة المستقبلة قائمة، تسمى "القائمة الدبلوماسية"، تتضمن أسماء أعضاء البعثات الأجنبية في العاصمة ووظائفهم ودرجاتهم.

أما مجموع رؤساء البعثات الدبلوماسية diplomatic corps، فيُطلق عليهم "الهيئة الدبلوماسية" أو "السلك الدبلوماسي"، ويكون للهيئة عميد هو أقدم هؤلاء الرؤساء، ووظيفته ذات طابع مراسيمي. ولكن يمكن للهيئة الدبلوماسية أن تمارس بعض الأعمال السياسية، بموافقة الدولة المستقبلة وبتعليمات من حكومات رؤساء البعثات. ويتركز نشاط الهيئة الدبلوماسية

وعميدها، على ضمان مراعاة الدولة المستقبلة لمتطلبات التمثيل الدبلوماسي، ومشاكل البعثات الدبلوماسية واحتياجاتها.

وإذا قطعت العلاقات الدبلوماسية بين بلدين، تلتزم كل دولة -أياً كان سبب قطع العلاقات- باحترام حصانات أعضاء البعثة، ومباني البعثة، لحين مغادرة هؤلاء الأعضاء، كما تختار الدولتان دولة ثالثة لرعاية مصالح كل منهما، وتسمى "الدولة القائمة برعاية المصالح"، Mission of interest protection.

ومما يذكر أن لكل من تقديم أوراق اعتماد السفير، وإجراءات الإبلاغ عن قطع العلاقات، وتشكيل بعثة لرعاية المصالح، مراسم خاصة به.

الأسبقية في الأمم المتحدة والجامعة العربية

1. الأمم المتحدة

تحدد أسبقية الدول حسب الترتيب الأبجدي باللغة الإنجليزية، ويتقدم الأمين العام جميع الموظفين والممثلين السياسيين لدولهم، حيث يعتمد هؤلاء لديه. ويُعامل الأمين العام حسب عرف الدولة التي يزورها (رئيس حكومة أو وزير)، ويعادل الأمين العام المساعد السفير. أما خلال اجتماعات الجمعية العامة، فيتقدم رئيس الجمعية، يليه رؤساء الدول، الذين يرأسون وفود بلادهم في افتتاح الدورة، ثم الأمين العام، ثم رؤساء

الوزارات، ثم نواب رئيس الجمعية، من رتبة رئيس وزراء أو وزير، فرئيس مجلس الأمن، ثم وزراء الخارجية، ثم رئيس المجلس الاقتصادي والاجتماعي حال انعقاده، ثم رئيس مجلس الوصاية، ثم رئيس محكمة العدل الدولية، ثم نواب رئيس الجمعية من رتبة سفير، ثم رؤساء اللجان الرئيسية وهكذا.

أما الأسبقية بين قضاة محكمة العدل الدولية، والسفراء الموجودين في المناسبة نفسها، فلم تتحدد حتى الآن. وكذلك الحال بين رؤساء المؤسسات الدولية، ورؤساء الوفود الدائمة. وتتحدد أسبقية مديري الوكالات المتخصصة، بتاريخ إنشاء الوكالة، فيتقدم منظمة العمل، ثم الفاو، ثم اليونيسيف، ثم اليونسكو وهكذا.

وفي داخل الأمم المتحدة، يتقدم رئيس الجمعية العامة، ثم رئيس مجلس الأمن، ثم الأمين العام، فرؤساء الأجهزة الخمسة الرئيسية، ثم المندوبون الدائمون، فساعدو الأمين العام، فنواب الأمين العام، فمديرو إدارات الأمانة العامة. أما الأسبقية بين المندوبين الدائمين في الأمم المتحدة، فتتحدد ليس على أساس تاريخ وصولهم، أو تقديم أوراق اعتمادهم، أو ممارستهم الرسمية لمهام وظائفهم كما هو الحال في السفراء، وإنما على أساس الترتيب الأبجدي باللغة الإنجليزية لدولهم.

2. الجامعة العربية

تحدد أسبقية ممثلي الدول الأعضاء، وفق الترتيب الأبجدي باللغة العربية، ويتناوب رؤساء الوفود رئاسة اجتماعات مجلس الجامعة، على الأساس نفسه.

وإلى جانب ما تقدم، هناك عدد من قواعد الأسبقية لكل المناسبات. فعلى سبيل المثال، تأخذ الزوجة أسبقية زوجها، وتحتفظ الأرملة بأسبقية زوجها قبل الوفاة، وتتقدم المتزوجة على المطلقة، وتأتي الآنسة بعد السيدة، والمتقاعد عقب زميله في الخدمة. وتتمتع بعض الفئات بأسبقية خاصة، مثل أصحاب الألقاب الفخرية، وحاملي الأوسمة الرفيعة، وأصحاب المراكز العلمية والمهنية والنقابية والدينية، وكبار الصحافيين. كما يتقدم الأجانب على الوطنيين، ويجوز التنازل عن الأسبقية أحياناً، مثل تنازل ضيف الشرف لرئيسه المدعو للحفل، وتنازل شخصية رسمية لشخصية مرموقة.

والقاعدة في أسبقية توقيع المعاهدات الدولية، أن يطبع عدد من المعاهدات يعادل عدد الدول الأطراف، ويوضع اسم كل دولة في بداية النسخة الخاصة بها. أما المعاهدات الجماعية فتطبق أسبقية الدول الموقعة وفق ترتيبها بالأبجدية الإنجليزية في الأمم المتحدة، أو الأبجدية العربية في الجامعة العربية، أو وفق لغات أخرى يتفق عليها.

الفصل الرابع

العلاقات العامة و إدارة الموارد البشرية

مفهوم و نشأة إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها :

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين و جعل منهم الذكر و الأنثى الغني و الفقير و جعلهم شعوب و قبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتدأ بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة و الأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة اكبر منها تمثلت بالعائلة و القبيلة و من ثم المجتمع بتكتلاته و مؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و إعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات و من الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما

1-مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

2-مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

حيث يمكن أن نلخص المرحلتين بما يلي :

أولا: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

من اجل معرفة هذه المرحلة و شرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة و حال المنظمات خاصة و أن هذه المرحلة آتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية و تعدد الصناعات حيث " تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل" [20] التي ظهرت مع ظهور المصانع و الآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها و الاهتمام بها فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادت بالعنصر البشري كما و دعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال " كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغير داخل المصنع ، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية" [21].حيث

---

[20] العتيبي ، محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.دار الوراق، 2010م

[21] حريم ،حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م ص6

ظهرت بعد ها العديد من النظريات كنظرية " باباج (" BABAGE " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل ،" [22] و أثارت النظريات و الدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات و خارجها و تتعلق بالمورد البشري و بيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغيرات على مستوى الفرد على مجموعه من الأصعدة و التي لفتت الانتباه إلي أهمية دراسة و بحث العنصر البشري و دعت الباحثين لفحص هذه العوامل و التي من أهمها "

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث،ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة،حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي،مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

---

[22] المرجع السابق

3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية،مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية،مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

5. زيادة مستوى التفضيل للعمل .

6. التغير في مستوى المعيشة .

7. التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية .

8. إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .

9. ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .

10. إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .

11. تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع ."[23]

و من شده الاهتمام بالموارد البشرية و كثره الدراسات و تفاقم المشاكل و زيادة عدد مطالب العمال و احتياجاتهم انتقلنا للمرحلة الثانية و هي

[23] الهثي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999 ص54

مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (1914) و الذي عرف الإدارة بأنها" المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أوراد منها فريدريك [24]" انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي و الموضوعي لتصميم العمل و استخدم من خلال قياس الوقت و الحركة و حلل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية "[25] ومن اجل ذلك عامل الإنسان كاله منتجة وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت إرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة و كان من ابرز ما أكدت علية الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة "

1) تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

---

[24] ويكبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر .موقع الكتروني . http://ar.wikipedia.org/wik 31 يناير 2010

[25] علاقي،مدني.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الإفراد.دار زهران للنشر و التوزيع .1999م .ص26

2)التجارب والبحوث العلمية، أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.

3)تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.

4)تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطوريهم وتحسين أدائهم.

5)الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل"[26]

و على الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج و ترتيب العمل و دقته ووضع المعايير المحددة للأداء و المتابعة و الرغبة في التطور و قياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات العمال و ظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات و الأفراد و لعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعه من العيوب في هذه النظرية و هي كالتالي "

- أهملت الجانب الإنساني و عاملت الإنسان كالإله .
- أغفلت دور البيئة الخارجية"[27]

كما يعاب على هذه النظرية أيضا "

---

[26] النظرية العلمية لفريدريك تايلر:الادارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني . http://www.chefs4arab.com 14-اغسطس 2009

[27] مبادئ الادارة العامة : النظرية و التطبيق

▪ افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال أهملت الحوافز المعنوية .

▪ افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما."28

و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية اخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (1920) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب إن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجه من اجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن و التي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم"[29] من

---

[28] باسل ، الادارة العلمية لفريدريك تايلر ، موقع الكتروني : موسوعه دهشه ، 2007 http://www.dahsha.com

[29] حمداوي ، ابراهيم ،نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية، الموقع الالكتروني حمداوي http://www.bhamdaoui.coM

اجل تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معد الإنتاج و معدل الأداء و كانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ و الأسس التي من أهمها : "

1. العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل ،
2. تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج ،
3. تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم ،
4. السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية ،
5. القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية ،
6. الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا ،
7. الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، باشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل ،

8. التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية ."[30]

و حيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني و اعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة و ركزت على كيفية إرضائه من اجل الحصول على اكبر قدر من الإنتاجية و أثبتت ذالك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعه كبيره من الباحثين لخوض مجال العلاقات و العنصر الإنساني في العمل الإداري و لعل من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون ماليو ما قدمه ماسلو (1954) حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية و قال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى "حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي بحيث ابتدأ من حاجة تجاوز الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و التبرع بالمعرفة و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم و تلها الانتماء و المحبة و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخير الحاجة الوظائفية الغداء و الملبس و السكن " [31] و لكن هذه النظرية لم تكن

---

[30] الصيرفي ،محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان 2003، ص 41

[31] بكري ،ليلى ،تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي،الشركة المتحدة للطباعة و النشر ،2009م ص33

كافية للمورد البشرية و السلوك الإنساني حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات و التي من أبرزها "

1. غلبة الطابع التأملي وعدم الرصانة العلمية
2. استخدام مصطلحات غامضة
3. الخلط بين المعايير الأخلاقية والمنطق العلمي
4. لم يهتم كثيرا بالذكاء
5. التناقض عند تفريقه في عالمية الحاجات بين الأسوياء والمضطربين "[32]

حيث أن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة واعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته و لا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات. فلم يكتفي علما الإدارة و العلماء السلوكيين بهذه النظرية بل تعاقبت بعدها العديد من النظريات و الدراسات التي حاولت إن تدرس العنصر البشري و مكونته و دمجه مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها ومحاولة معرفة مناطق التأثير و التأثر في شخصيته حيث إدراج في هذا الصدد العديد من النظريات والتي من أهمها نظريه : (X .Y) لماك روقر

[32] الشريف ، حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية.بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض .

(1960) و التي تركز على سلوك الثواب و العقاب للإفراد و مدى تأثير المكافأة و الجزات في العمل حيث " ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمزين (x,y) "[33] وضع روجر ميزانا القياس العقاب و الثواب فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية و عطاء اتجه للجانب الايجابي و جوزي على عمله و العكس يحدث كلما أخطاء الموظف و اتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من (X ,Y) باتجاه وسلوك الأفراد كما يلي :

س x	ص y
الإنسان كسول بطبعه	العمل نشاط طبيعي للإنسان
حوافز خارجية	حوافز داخلية
الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية	الإنسان طموح ،مبادر ، يتحمل المسؤولية

[33] دنبري ، لطفي ، نظرية x و y و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية، منتدى الموارد البشرية ، مارس 2006م
http://www.hrm-group.com

الإنسان غير قابل للتغير	الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة
الإنسان منغلق داخلياً كل ما يهمه أهدافه الخاصة فقط	الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة
رقابة خارجية	رقابة داخلية

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج و انظمه لتصنيف و توصيف الوظائف و القوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين حتى أنها صارت تنشا وحدات و شركات متخصصة للموارد البشرية و إعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات الميلادية و التي نادت بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعنى " بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أآفل العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين ."[34] حيث يتم الدمج بين ما يطلبه الموظف و ما تريد المنظمة تحقيقه و ذلك من خلال إتباع مجموعه من المبادئ الداعمة لهذه المدرسة و التي من أهمها "

---

[34] ابو راكان . مدخل في ادارة الافراد، مجلة الابتسامة ، الموقع الالكتروني . http://www.ibtesama.com يناير 2007م

إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.

أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضًا للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وآفاءة وإذا آانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية" [35] كما ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينات و التي نادت بأهمية تحليل الوظائف و تلائمها مع الموظفين و بينت أهمية التدريب و الحوافز كأحد مدعمات الانجاز للعنصر البشري و التي من دونها لا يمكن إن يكون هنالك تطور في العمل و الإنتاجية كما وضعتها أساس للاختراع و الإبداع الوظيفي . و ازدادت بعدها الاهتمام بالعنصر البشري و زادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية حتى و أنها أقيمت لها جمعيات متخصصة

[35] رشيد، مازن ،ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان 2001م ص33

لجمعية الموارد البشرية و التي ظهرت في نهاية التسعينات الميلادية و التي تنادي بالإعمال الإستراتيجية للموارد البشرية حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري و اعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال " و ضع استراتيجيات الموارد كالتدريب و التوظيف و التقييم و غيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية "[36] و على الرغم من كثرة الأبحاث و الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية إلا أن العديد من الكتاب و الباحثين لم يتمكنون من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي " أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة"[37] كما و يعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة و انفتاحية للموارد البشرية فتعرف على أنها " هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف الإدارات أو النشاطات هم أهم

[36] جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية . http://www.shrm.org

[37] ويكبيديا . الموسوعه الحرة . الموارد البشرية : موقع الكتروني . http://ar.wikipedia.org يونيو 2010م

الموارد و من واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم و مصلحة المنظمة وان تراقبهم و تسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها"[38] حيث تبين لنا التعاريف السابقة أهمية دور الموارد البشرية و عملها من خلال أثرها في التخطيط الاستراتيجي و تطوير المكفأة و تقييم البرامج و السياسات لذلك نستطيع أن نقول أن الموارد البشرية ماهية إلا نتيجة التفاعل بين البشر و المنظمة و ما قد ينتج عنه من نظريات و إعمال منظمة تظهر من خلال ردود الفعل و نظام الحوافز و الأجرأت بالإضافة للإعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط و التنظيم و ألمراقبه و كلما كانت هنالك إدارة موارد فعالة كلما كانت هنالك إنتاجية أفضل و أكثر للمنظمة و ليس المهم أن توجد إدارة للموارد البشرية فقط بل لابد أن تؤمن المنظمة بأهمية تلك الإدارة و فعاليتها في تحقيق ما تصبو له من أهداف حالية و مستقبلية و لابد أن تضع في اعتبارها أن إدارة الموارد البشرية إدارة قابله للتطوير و النمو إذا اهتم بها كما أنها إدارة قابلة لقتل المنظمة و قتل أهدافها إذا أهملت أو اغفل الاهتمام بها .

---

[38] الصغير ، قراوي ،الموارد البشرية ،المعهد المهني و التدريب التقني . 2009م ص4

العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية و مؤهلات مدير الموارد البشرية :

أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هنالك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط و لكن قبل أن تحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لابد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي حيث يعبر عن " الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها ،وهو الوعـاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة " [39] لذلك و لكي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى و تودي وظيفتها التي أنشأت من اجلها .

[39] عيسي، سوارا لدهب، التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية، ورقة عمل . الجامعة الافريقية العالمية ،2009م

لكن يختلف موقع تلك الإدارة وفق مجموعه من العوامل و لعل من همها ما يلي :

حجم المنظمة :

كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين و اتسع نطاق الوظائف و الإدارات و الأقسام و خاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبه من الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية و لتسهيل عملية الاتصال بالفروع كما و أن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت و نسبيه قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها حجم المنظمة كما و أن حجم المنظمة تحكمه " عدة عوامل مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج ، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة ، حجم رأس المال ، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي ، ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس ، وعند

حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها ، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها"[40] لذلك لابد على المنظمات من قياس إحجامها بدقة و التوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها و نوعها .

طبيعة عمل المنظمة :

حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية و ذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص و معرفة مستوى و عدد العمالة و معرفه قدرتهم على الإنتاجية و ما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات الموارد البشرية و ذلك لتحصل على أعلي مستوى من الإنتاجية أما في المؤسسات و المنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة و موضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية و غالبا ما تتم عمليات التعين و التدريب

---

[40] الكردي، احمد . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية . سبتمبر 2010م،http://kenanaonline.com

وفق اجرات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين و الأسس الموضوعة من قبل هذه المؤسسات .

مركزية و لا مركزية المنظمة :

حيث يعتمد على سياسة المنظمة حيث تعتبر" المركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات أدارية منخفضة اقرب ما يمكن إلى التنفيذ" [41] كما و أن موقع الإدارات و خاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة و " ودرجته المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدد من العوامل ، بما في ذلك حجم المنظمة والتشتت الجغرافي. في مؤسسة كبيرة جدا ومتنوعة ، فمن غير المرجح أن حفنة من الناس سوف تمتلك جميع الموارد اللازمة لتحقيق جميع أهداف وغايات المؤسسة. ونتيجة لذلك ، فإنه يصبح غير عملي لتركيز السلطة وسلطة صنع القرار في أعلى خاصة قرارات الموظفين المنتشرين بأكثر من موقع جغرافي فإن النهج المركزي لا يكون الأكثر كفاءة مع إدارات الموارد البشرية ، فالإدارة المركزية لن تكون قادرة على الإشراف على

[41] لمعاني،احمد، الادارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع ،2010م

عمليات مباشرة على أساس يوما بعد يوم."[42]لذلك نستطيع القول بان إذا كانت تؤمن بمبدأ التفويض و انه من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالإعمال الهامة أو الضرورية أو كانت المنظمة تعتمد على الأسلوب المركزي الذي يجعل الموارد البشرية ضمن الهرم التنظيمي .

مستوى التقنية:

في المنظمة فكلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز و الإدارات و رفع من درجة الموارد البشرية و وضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن " رفع مستوى أاستخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة ، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير

42 ShoaibK's. Centralized & Decentralized Organizational Structure, May 15, 2010. http://www.ehow.com

فاعل"[43] لذلك هنالك أكثر من رأي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي .

مستوى توفر الكفأة في المنظمة:

حيث تعد الخبرات و الكفات المميزة ثروة مهمة في المنظمات و يجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية " كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطويع المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية ، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غيرا لعادلة أحياناً ، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة" [44]هذا بدوره يدعو المنظمة إلي رفع مكان إدارة الموارد البشرية و وضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا و تزويدها بما هي في حاجة له من أراء أو مقترحات .

خصائص سوق العمل :

---

[43] قادر . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية، موقع الكتروني . المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية

[44] كردي : مرجع سابق

أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية فكلما زادت الثورة الاقتصادية و الطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة الموارد و وضعت في اعلي الهرم الإداري و ذلك لان سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية " حيث تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم بعملها اعتمادا على استقرار سوق العمل أو عدمه ، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفاءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات إلى توسيع دور أدرة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة ، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة ".[45]

---

[45] قدري : مرجع سابق

ثقافة المنظمة :

(سياسة و مبدأ المنظمة) حيث يعتمد على مبدأ الإدارة هل تعتمد النظرية العلمية و تهتم بالعمل و الإنتاجية أكثر من العاملين في هذه الحالة ليس بالضرورة وضع إدارات شؤون الموظفين والموارد البشرية في قمة الهرم الإداري فليس المهم رفاهية العاملين و نفسيتهم و إشباع رغباتهم المهنية و الاجتماعية المهم هو الإنتاج و مستوى الإنتاجية و هذا عكس ما يحدث في المنظمات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية و التفاعل الاجتماعي وأن الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل و الاستقرار الوظيفي الاجتماعي .

و حيث أن الموارد البشرية و إداراتها تخضع لعوامل عديدة و ذلك لتحديد موقعها من التنظيم كذالك أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية هنالك عوامل عديدة تحدد مسماه في المنظمة "

و يمكن تصنيفها كالتالي

على حسب الوظيفة :

فتختلف مسمياتها من منظمة لأخرى حيث يطلق عليها العديد من المسميات و التي من أهمها

1. الموارد البشرية: في المنظمات الكبيرة ذات الأنظمة المتخصصة و المتطورة للموارد البشرية حيث تراعي تلك الإدارات جميع ما يتعلق بالموظف من الناحية الوظيفية من حيث وصف الوظيفة و تناسبها مع الموظف و مراعاة حقوقه الوظيفية و أمنها الوظيفي بالإضافة لتطور الوظيفي و الأمان الاجتماعي و خدمات خارج المنظمة كالتقاعد و السكن و التامين الطبي .

2. شؤون الموظفين أي الإدارة المعنية بما يخص الموظف داخل إطار العمل سواء إجازته تعين و ترقيه و غيرها من المتطلبات التي يحتاجها الموظف لإدارة شؤونه بالمنظمة كما و يمكننا أن نعرفها بأنها " هي الإدارة التي تعنى بتقديم الخدمات اليومية التي يحتاجها كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية للتفرغ بالقيام بواجباتهم و إعمالهم اليومية "[46].

3. إدارة علاقات الموظفين حيث تخدم العلاقة بين الموظف و المنظمة و توضح الخطوط الوظيفية و الاتصال بالإضافة لعلاقة الموظف مع الموظفين الآخرين سواء كانوا بنفس الإدارة أو في إدارة أخرى بالمنظمة كما و أن علاقات الموظفين تعد " من المهام التي لا يدرك الكثيرين أهميتها فمثلما

[46] ربوع الموارد البشرية ، مختصرات مفيدة ،ي تعريف شئون الموظفين.الموقع الالكتروني http://www.r-zahran.com/vb/showthread.php?t=1349 .2007م

تحتاج الشركة للتسويق الخارجي فإنها كذلك بحاجة للتسويق الداخلي تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدى رضا الموظفين وحتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الإنتاج."

و هنالك العديد من المسميات الأخرى حسب الوظيفة

على حسب المهمة و القسم : حيث تنقسم إعمال الموارد البشرية لعدد من الأقسام التي تعمل الإدارات على ضمها تحت إطار واحد و هو ما يطلق عليه إدارة الموارد البشرية و التي تشمل

1. التدريب :

حيث يعمل على إعداد البرامج و الخطط التدريبية و قياس مستوى تأهيل الموظفين ومقارنته مع ما يتطلبه العمل بالإضافة لدراسة البرامج التدريبية الجديدة و معرفة ما هو الجديد من البرامج و التي من الممكن أن تفيد العاملين ليؤد إعمالهم بصوره أفضل و كما و أن التدريب يعرف ب" الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة،

وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بنّاء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"[47]

2. التوظيف :

حيث يقارن الوصف الوظيفي مع مؤهلات المتقدمين للوظائف بالإضافة لوصف و توصيف الوظائف الجديدة و أعاده هيكلة الوظائف القديمة كما و تعمل الإدارة على "التعيين وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ."

3. العلاقات :

و هو القسم المنظم لعلاقات العاملين فيما بينهم و علاقاتهم بالإدارة العليا و قنوات الاتصال و المراجعة بالإضافة للإجازات الموظفين كما و يهتم أيضا.

4. الجز و المكافآت :

و هو القسم الخاص بفرض المكافآت التقديرية و العقوبات و هو يشمل التحقيقات القانونية مع الموظفين و يقدم الجوائز و المكافآت و الشهادات

---

[47] الفايز نورة ، ابو علي ، بهية ، تدريب القيادات ، مركز البحوث ، معهد الادارة العامة 2003م

التقديرية للمميزين حيث تعد الحوافز بنوعيها السلبي و الايجابي " وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين وتطوير مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة."[48] لذلك تعتبر الحوافز وسيلة فعالة و وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يمكن للمنظمة توجيه العاملين للسلوك الذي ترغب به في العمل و إبعادهم عن ما لا تريدهم القيام به .

و حيث أن إدارة الموارد البشرية تملك كل تلك الأهمية و المميزات كان لابد من وضع مدير مناسب لهذه الإدارة يحتوي على مجموعه من الصفات و المميزات التي تؤهله ليكون مسئول عن إدارة التي تعد من أهم الإدارات في المنظمة .

أهم ما يجب أن يتميز به القائد أو مدير إدارة الموارد البشرية:

حيث أورد الكتاب مجموعة من المهارات التي لابد أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية و التي سوف نأخذها مجملا ثم تفصيلا و من أهم المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية "(القدرة على اتخاذ القرار و تحمل مسؤوليته ، القدرة على إيجاد الثقة بينه و بين موظفيه، العمل ضمن فريق ، اعتماد

[48] حريم ،حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م ص35

أسلوب المشاركة، الأخلاق العالية) " [49] كما أضيف لها أيضا " (سعة الإطلاع و الرؤية ، القدرة على الاتصال و التواصل مع الموظفين، القدرة على التخطيط و رسم السياسات ، معرفة نظام الحوافز و المكافآت ،الإقناع ، المعرفة التقنية ، الإلمام بوظيفة الموارد البشرية، القدرة على التعامل مع الإدارة العليا ، أن يكون قائد إنسان)" [50]و بما أن كل واحده من هذه الصفات تعتبر دراسة مستقلة و مهارة مهمة بالنسبة لقائد و مدير إدارة الموارد البشرية فسوف نشرحها كما يلي :

- القدرة على اتخاذ القرار و تحمل مسؤوليته خاصة و أن هذه الإدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعه من التفاعلات و المشاكل التي لابد أن يتخذ بها قرار حاسم في لحظته و لابد لمن يتخذ القرار أن يكون أهل له يتحمل ما قد ينتج عنه من عواقب .
- القدرة على إيجاد الثقة بينه و بين موظفيه : حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لنفسيتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة و ذلك دافع لزيادة الإنتاجية .

[49] كرد : مرجع سابق
[50] ليلى ، مرجع سابق

- العمل ضمن فريق حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكونُ هو قائده و موجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية و الأحقاد الوظيفية و ذلك لان الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفريق لأنه جزء منه .
- اعتماد أسلوب المشاركة : و ذلك لدفع إحساس الموظفين أنهم مهمين و أن أرائهم ذات قيمة بالعمل .
- الأخلاق العالية فكلما ارتقت أخلاق الفرد كان تعامله أفضل مع البشر.
- سعة الإطلاع و الرؤية حيث التعلم و الثقافة العالية تثري المعرفة و تزيد الخبرة مما يساعده في وضع الخطط و حل المشكلات كما تساعده في ابدأ أرائه بما يفيد الإدارة العليا فيما يخص الموظفين و مستقبلهم الوظيفي و مستقبل الإدارة .
- القدرة على الاتصال و التواصل مع الموظفين حيث يكون الاتصال واضح و قنوات الاتصال مفتوحة يكون انجاز الإعمال بصورة سريعة و واضحة .
- القدرة على التخطيط و رسم السياسات حيث الإدارة الناجحة هي القائمة على خطة واضحة و صحيحة المعايير .

▪ معرفة نظام الحوافز و المكافآت : أن يكون ملم بنظام الحوافز و المكافآت ومتى يجب أن تكون و كيف تكون و قادر أيضا على وضع الخطة التفصيلية السنوية لنظام الحوافز و المكافآت ضمن إطار الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هنالك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف .

▪ الإقناع : أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الإعمال الخارجة عن نطاق الإجبار أو الإكراه

▪ المعرفة التقنية : حيث لابد أن يكون ملم باستخدامات الأجهزة المكتبية الفنية و على علم بفوائدها و استخدامها بما يساعد في الإسراع من وتيرة العمل.

▪ الإلمام بوظيفة الموارد البشرية و ما ينطوي تحتها من وظائف إدارية وتنفيذية و مستويات هذه الوظائف و توصيفاتها .

▪ القدرة الإدارية و التعامل مع الإدارة العليا للحصول على ما تريده إدارة الموارد و لمساعدة الإدارة العليا بالإعمال الخاصة بالموارد و تخطيطها .

▪ أن يكون قائد إنسان يضع نفسه مكان موظفيه يحس بآلامهم و يفرح بفرحهم و يكون القدوة الأولى لهم في العمل و ليس من يمسك عصى

السجان أو من يتصيد لهم الأخطاء لينزل عليهم الجزاء بما أوتي من سلطه في المنصب الذي يشغله بل لابد أن يكون لهم الأب الموجه و القائد المعلم حتى تكون إدارة الموارد البشرية من أفضل إدارات المنظمة فإذ رضي البشر و أحسوا بالسعادة سوف يقدمون أفضل ما لديهم من اجل العمل و من اجل البقاء به و الحفاظ على استمراره .

مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية و خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية و أساليبها و علاقة عملية التخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة و مشاكل تخطيط الموارد البشرية :

قبل البدء بوضع مفهوم لتخطيط الموارد البشرية لابد أن نوضح مفهوم التخطيط بشكل عام و من ثم نشرح من خلاله مفهوم تخطيط إدارة الموارد البشرية حيث يمثل التخطيط وضع تصور مستقبلي من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر و التي سوف تكون موجودة مستقبلا و اتخاذ قرار لما هو أفضل أو انسب لبناء صورة مستقبلية لما نريد أن نحققه أو هو " هو رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة" [51]. و بما أن التخطيط أمر متعلق بالمستقبل و مربوط بما هو

[51] المرواني ، عبدالله . التخطيط التنموي . مركز البحوث . معهد الادارة العامة . 2005م

موجود عليه الحاضر كان لابد أن نوضح إننا حين نتكلم عن تخطيط الموارد البشرية فنحن نتكلم عن مستقبل ما نريده منها لذلك نستطيع القول أن تخطيط الموارد البشرية لابد أن تتوفر فيه عناصر التخطيط الأساسية من حيث التوقع المستقبلي و وضع هدف و العمل على تحقيقه هذا بدوره بعث العديد من الكتاب لوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية حيث عرفوه بأنه " العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة." [52] بمعنى انه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد و المهارات لكل منظمة أو قطاع على حدي كلا حسب تخصصه في فتره زمنية معينه من ذلك لابد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى و تطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطه قصيرة المدى أو متوسطه أو حتى طويلة المدى كل منظمه حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط و لكن المهم هو خدمة العنصر البشري

---

[52] تخطيط الموارد البشرية، مجموعة الموارد البشرية ، موقع الكتروني، http://www.hrm-group.com

مستقبلا من جهة و تحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينه .

و حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من علم الموارد البشرية فهو له أهمية كبيره كأهمية إدارة الموارد نفسها حيث تتعد الفوائد المرجوة من تخطيط الموارد البشرية و لكن نستطيع أن نقول أن كلما كان للتخطيط الموارد أسس صحيحة ازدادت أهميته و من أهم ما تتميز به تخطيط الموارد البشرية ما يلي :

1) " يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2) يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3) يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4) يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

5) يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

" كما و تنبع أهميتها من كونها :

1. تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية و الخارجية في أي وقت من الأوقات .

2. الحصول على أفضل لكفأت بالكمية المطلوبة فعلا و التخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة و من الممكن انجاز العمل بدونها .

3. ترابط أنظمة و وظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي و معرفة تشابه و ارتباط الوظائف من خلاله .

4. تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا و توجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا .

5. المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل و كشف مستويات العمالة و مهاراتهم المتوفرة و ما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية و تطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا.

6. تقليص الهدر في الموارد البشرية و المساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.

7. التزود بالوظائف الشاغرة و مستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها .

8. وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب و التوظيف و تحليل مدى الاستفادة منها و الفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد و المنظمة

و على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا أن هنالك مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية التي تعيق عمليات التخطيط و التي من أبرزها" المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل.

أولا : العوامل الداخلية

1. أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

2. الوضع المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ...الخ.

3. التغيرات التنظيمية:

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

4. حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته."

حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها و من داخلها و يجب عليها التحكم بها اثنا فترة التخطيط و وضع مقاييس مرونة داخلية إثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط و مهمته بالإضافة لهذه العوامل الداخلية هنالك

مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية و من أهمها "

ثانيا: العوامل الخارجية

1. عوامل اقتصادية:

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشري المطلوبة .

2. سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

3. عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4. وضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5. عوامل تنافسية:

ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة .

6. عوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز."[53]

على الرغم من تعددا لعوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية تظل هذه العملية مهمة جدا لتحديد ما نريده من القوى العاملة مستقبلا و من اجل تحقيق هذه العملية بجدارة كان لابد من دراسة كيف تتم عملية التخطيط لذلك نورد مراحل التخطيط خاصة أن تخطيط الموارد البشرية يعد الخطوة الأولى للنمو البشري في المنظمات من خلال معرفة الخطوات

[53] المغربي، عبد الحميد .الإتجاهات الحديثة فى دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية،2009م

الإجرائية التي من خلالها يكون التخطيط فعالا و صحيح متناسبا مع حاجة المنظمة في فترة التخطيط

من أهم مراحل التخطيط ما يلي:

يمكننا أن نقسم مراحل التخطيط إلى ثلاثة مراحل أساسية هي "

- التنبؤ بالطلب على المواد البشرية.
- تحليل المتاح من الموارد البشرية.
- تصميم وتطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض"[54]

حيث تعد كل مرحلة من هذه المراحل عملية إدارة مستقلة لذلك سوف نشرح كلا منها على حدي :

أولا: التنبؤ بالطلب على المواد البشرية:

حيث تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط و هي تشمل ما يلي

التقدير : حيث يتم تقدير النشاط المتوقع عمله في المنظمة مستقبلا بالكمية و القيمة في فترة الخطة و هذه العملية تكون غالبا " تقدير الخبراء للاحتياجات في إداراتهم وذلك لان

- المديرون هم من يقدر احتياجات إداراتهم المتوقعة

[54] زئبق ، علا. مراحل التخطيط . الموقع الالكتروني . http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=20066

▪ التحليل الإحصائي للمتغيرات في الماضي بناءً على التنبؤ للمستقبل"[55]

و في هذه المرحلة يتم المقارنة بين حالات العرض و الطلب داخل و خارج المنظمة حيث يتم" تحليل الطلب : يوضح لنا تحليل الطلب التالي :

1. عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة
2. وكذلك العمل المطلوب منهم .
3. وتحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
4. والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم .

و من ثم يتم تحليل العرض : إما داخلي - خارجي

العرض من داخل المنظمة :

وهو تقدير احتياجات المنظمة من مخزونها الحالي للموارد البشرية

خطواته :

1- كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي ؟

2- كم عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة .

3- كم عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة ؟

4- كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة . "[56]

---

[55] علاقي، مدني . مرجع سابق

[56] عمر، حسين . اقتصاد السوق شرح العرض والطلب، دار الكتاب الحديث ،2000م

المرحلة الثانية : تحليل المتاح من الموارد البشرية

و يتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة و من أهم طرق التقدير " طرق تقدير العرض الداخلي :

أولاً: طريقة مخزون المهارات : "

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحالين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف

(مؤهلاته - خبراته- التدريب - الامتحانات -تطلعاته - رأي مديره المباشر)

ثانياً :خرائط الإحلال :

أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة ، والموظفين المتوقع إحلالهم ، تحتوى على :

1. عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه .

2. عمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته "[57]حيث تمكنا هذه الطريقة من معرفة التقدير الفعلي للموارد البشرية داخل المنظمة و التي سوف تستغني عنها المنظمة في الفترة القادمة و التي سوف تحافظ عليها و تطورها و لكل منظمة اختيار طريقة التقدير التي تتناسب مع قدراتها و

[57] كلاين ، لورنس.اقتصاديات العرض و الطلب . مكتبة الانجلو المصرية . 1905م

إمكانياتها و إمكانيات العاملين لديها أما بالنسبة لتقدير العرض الخارجي فهو المختص بما سوف تطلبه المنظمة من الخارج من عمالة و هذا يتوقف على دراسات السوق و التنبؤات بالواضع الاقتصادية القادمة و مستويات النمو و التعليم في الدولة .

بعد تقدير و تحليل العمالة المطلوبة و تقدير العمل المراد انجازه ننتقل للمرحلة الثالثة وهي :

تصميم وتطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض:

حيث نقارن بين العرض و الطلب لتحديد العمالة المطلوبة "

زيادة الطلب على العرض :

البدائل المتاحة للمنظمة :

1. تخفيض الشروط .
2. العمالة المؤقتة
3. إطالة سن التقاعد .
4. زيادة ساعات العمل .
5. تحسين الأجور والحوافز .

زيادة العرض على الطلب (الفائض) :

البدائل المتاحة للمنظمة :

1. تخفيض ساعات العمل .

2. تشجيع التقاعد المبكر .

3. تخفيض عمليات التوظيف

4. العمالة المؤقتة الرخيصة

5. سياسة إنهاء الخدمة"[58]

ولابد من مطابقة العرض و طلب و تحديد الاحتياجات بصورة دقيقة عليها و من ثم ننتقل إلى

1. تطبيق الخطة .

2. مراجعة الخطة من خلال التغذية العكسية .

و على الرغم من أهمية التخطيط و وضعه كحجر أساس بداية العمل في الموارد البشرية إلا أن هنالك العديد من المشكلات التي قد تعيق من ظهوره بالشكل المطلوب و التي من أهمها :"

1. ضعف الوعي للتخطيط لدي الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية

2. ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد احتمال ارتكاب الأخطاء

[58] عمر ، حسين، مرجع سابق

3. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

4. صعوبة التوصل إلي معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة علي عاتق إدارة الموارد البشرية.

5. الفصل بين مسئولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسئولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بإدعاء كونها مسئولية الأجهزة الإدارية[59]".

كل هذه العوامل بالإضافة إلى

1. عدم توفر قواعد بيانات للموارد البشرية بالمنظمات و عدم تحديثها أن وجدت مما لا يجعلها مصدر موثوق للمعلومات الخاصة بالعمالة و القوى البشرية .

2. عدم توفر الميزانيات المناسبة لتخطيط الموارد البشرية خاصة في بعض الدول العربية و النامية .

تعد كل هذه العوامل من المعيقات الحقيقة لعملية التخطيط و التي يجب علينا التخلص منها و تحديدها .

مفهوم تصميم العمل و أهميته و هيكل الموظف و بناء الهيكل الوظيفي

[59] سمنار تخطيط الموارد البشريه الأحد أبريل 11، 2010 الموقع الالكتروني لجامعة النيلين http://mbagroup.ibda3.org/montada-f7/topic-t38.htm.

حيث انه لابد أن نتوافق الوظيفة مع من يشغلها كان لابد من وضع وصف للوظائف و اجر ائتها و متطلباتها و متطلبات شغلها أو بما يعرف بتصميم العمل حيث يمثل تحديد خصائص الوظائف و الإعمال و سماتها و كفاءتها من اجل الاستفادة من كل وظيفة لتحقيق اكبر مستوى من الإنتاجية لتوفير الترابط بين الموظفين و وظائفهم أو يمكننا القول بأنه " يقصد بتصميم العمل هو مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة ، ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء ، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها" [60]

و بما أن تصميم العمل شي أساس لنجاح برامج الموارد البشرية فهذا يدفعنا لنطالب بإستضاح أهميته و التي من الممكن إدراجها كما يلي :

أهمية تصميم العمل: "

[60] كردي . احمد . مفهوم تصميم العمل و اثره على بناء الهيكل الوظيفي . موقع الكتروني .الاسلام و التنمية .

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68415/posts/124222

1. تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات

2. يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.

3. يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.

4. تحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.

5. تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة" [61]

حيث يمكننا القول أن أهمية تصميم العمل تنبع من كونه يحقق لنا الغايات التالية

1. الاقتصاد في ميزانية المنظمة حيث تحدد الهدف الفعلي من الوظيفة و الكمية المطلوبة منها لانجاز العمل من خلال تحديد القوى التشغيلية لكل وظيفة وفق لوصفها الوظيفي الذي قامت به إدارة الموارد البشرية .

---

[61] كيف تقوم بتصميم العمل و توصيف الوظائف . منتدى التنمية البشرية وتطوير الذات .الموقع الالكتروني . http://www.hdrmut.net

2. توفر الرجل المناسب حيث تقارن إمكانات المتقدمين للوظائف و قدراتهم الشخصية و مؤهلاتهم العلمية مع كل وظيفة لاختيار الأنسب لها من المتقدمين .

3. تحديد خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات العمل حيث يبن الوصف الوظيفي مستوى واجبات و أهمية كل وظيفة مركزها بالنسبة للهرم التنظيمي.

4. بيان الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة .

5. سهولة قياس الانجاز حيث يقاس الانجاز في كل وظيفة على حسب نوع الوظيفة و مدى القيام بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها..

هيكل الموظف :

أن أي فرد يعمل في منظمة تتراكم لدية مجموعه من الخبرات و المهارات الوظيفية و العملية و الاجتماعية المختلفة المتعلقة بمجال وظيفته أو مجالات أخرى ترتبط بها وتختلف هذه الخبرات وفق نوع الوظيفة و مدى ارتباطها و موقفها بالتنظيم و المدة الزمنية التي يقضيها الموظف بالعمل ليبني شخصيته و مهارته كما يمكن تعريف هيكل الموظف بأنه " يشير هيكل الموظف إلى مجموعة المهارات والخبرة التي يحصل عليها الفرد من خلال تاريخه في الوظيفة وممارسته الأعمال المختلفة ضمن هذه الفترة الزمنية التي قضاها في

العمل ، إضافة إلى مكونات الوظيفة التي تناسبه وما تحتويه من مسؤوليات والتزامات يمكن للموظف تأديتها بجدارة ، ويمر الموظف بعدة تنقلات وظيفية نتيجة الترقية بشكل تصاعدي أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي والذي تحتمه عليه مصالح العمل ضمن الهيكل التنظيمي في المنظمة ، ويبدأ الموظف باكتساب الخبرة والمهارة منذ تعيينه لأول مرة في الوظيفة ولغاية إحالته إلى التقاعد وترك الخدمة الوظيفية ، وإن من العوامل المهمة التي تتحكم بعدد التنقلات أو الترقيات هي المؤهلات والمستوى المعرفي والفني ، التي حصل عليها الفرد بمرور الزمن."[62]

حيث يعتمد هيكل الموظف على مجموعه من العوامل في بناء الموظف التي تكون الهيكل الوظيفي و التي تعد من العوامل المتوفرة في الموظف و أهمها "

- المستوى العلمي والمؤهلات التي يمتلكها الفرد مثل الشهادات الدراسية .
- مجموع الخبرات والمؤهلات الشخصية .
- القدرة الشخصية على تطوير الذات وليس بالاعتماد على المنظمة.

[62] عبد العزيز . مفهوم تصميم العمل وأهميته وهيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي الموقع الالكتروني . المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية.http://www.hrdiscussion.com/hr13603.html#ixzz16mE08Lbc

▪ الإمكانيات الوظيفية المتوفرة في المنظمة والتي تساعد على تأهيل الموظفين إلى مستويات أعلى ."[63]

حيث يمكننا أن نعرف و نشرح كل عامل من هذه العوامل كالتالي :

1. المؤهلات التعليمية للفرد و مستوى التعليم : فكلما زاد مستوى تعليم الفرد زادت إمكانية نمو هيكله الوظيفي حيث يدعم التعليم و التدريب هيكل الموظف ويضفي له طابع العلمي و سرعة الاستيعاب.

2. الخبرات الوظيفية : حيث تعد سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظائف متعددة منبع للخبرة أكثر من سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظيفة روتينية واحده أي انه كل ما تعددت الوظائف و الخبرات الوظيفية للموظف ازداد حجم هيكل الموظف .

3. الرغبة في التطوير و تطوير الذات :عن الرغبة في التطوير سوف يكون هنالك إدخال لتقنيات و آليات جديدة في العمل تضفي جانب جديد من الخبرة الوظيفية من خلال استخدام أساليب جديدة تطور المهارات الشخصية بالإضافة لتطوير بيئة العمل بالمنظمة .

---

[63] كردي : أحمد . مفهوم تصميم العمل و أثره على بناء الهيكل الوظيفي. الموقع الالكتروني . http://kenanaonline.com/

4. المؤهلات الشخصية و الصفات الذاتية للفرد: أي أن الفرد كل ما كان ذو شخصية تفاعلية منفتحة مع المجتمع و اجتماعي اكتسب خبرات أكثر و نقلت إليه خبرات و تجارب الآخرين من خلال الاحتكاك بهم و ممارسه العمل معهم بعكس الأشخاص ذو الشخصية الانطوائية الذين غالبا ما تكون خبراتهم اقل من الانفتاحيين و ذلك لقلة اختلاطهم بالمجتمع .

5. سرعة التعلم : كلما كان الشخص لدية الرغبة في التعلم و لدية القدرة على الاستيعاب سريعا استطاع أن يجمع و يراكم لديه كمية اكبر من التراكمات المعرفية التي تثري هيكل الموظف .

6. القدرة على الإبداع : كلما كان لدى الشخص القدرة الإبداعية كلما فتح أفاق جديدة لمخيلته و حصيلته من الخبرة تزداد من خلال التجربة و الاختراع بالتالي يقوى و يتعزز هيكل الموظف .

حيث يتم تحديد المسار الوظيفي لأي وظف وفق هذه العوامل بعد دراستها و اختبارها لكل موظف و وظيفة

بناء الهيكل الوظيفي :

يعتبر الهيكل الوظيفي رمز للتطورات الجديدة في بيئة الإعمال حيث أحدث ثورة كبيره خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار و المسؤوليات و مستويات السلطة و المسؤولية و قنوات الاتصال والمركزية و تدرج الوظائف

حيث يعرف الهيكل الوظيفي بأنه " يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة : اليمين واليسار والأعلى والأسفل - وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس الوظائف فانه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وكل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات وامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي "ويرى weisهيكل تنظيم مؤسسة معينة يعني انتظاما ثابتا من العلاقات المتناسبة ويفترضانه وضع لتوفير الأشخاص المناسبين وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف وتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقيد بإستراتيجية المؤسسة الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة " [64] كما " و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة و إدارة مخازن واحدة و إدارة صيانة واحدة، يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة، ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة ....بل كل

[64] ويبكيبيا . الموسوعة الحرة : مرجع سابق

شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع"[65]

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الهيكل التنظيمي هو أساس معرفة السلطة و نوع الوظيفة في المنظمة لذلك يتميز بما يلي :"

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحقيق الأهداف.
2. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة ويحدد من يمتثل لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
3. المساعدة في اتخاذ القرار وممارسة القوة." [66]

كما و يتميز ب

- ترتيب الناس على أساس من المصالح المشتركة ولذلك ، فإنها يمكن أن يتعلمون الكثير من بعضهم البعض.
- حل المشاكل يصبح من الأسهل في الهيكل التنظيمي والوظيفي.

[65] ادارة الموارد البشرية :: الهيكل التنظيمي للمؤسسات موقع الكتروني . شعاع المعرفة .نوفمبر 2008م. http://knowledge.yoo7.com

[66] الهيكل التنظيمي . الجامعة الجزائرية . موقع الكتروني . منتدى العلوم الاقتصادية .جون 2006م http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-41428.html

- يمكن للموظفين المهرة من نفس المجموعة البحث عن مزيد من الموظفين من ذوي المهارات للشركة.
- زيادة التحكم في الهيكل الوظيفي و الإشراف على كل الأعمال الأخرى.
- تنمية العمل الجماعي " [67]

حيث يمكننا تلخيص و شرح هذه المميزات كما يلي :

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح: حيث يوضح ماذا يحدث داخل المنظمة من حيث المركزية أو إلا مركزيه حجم المنظمة ومستويات السلطة و المسؤولية.
2. تحديد دور و مسؤولية كل موظف في الهيكل الوظيفي: وفق لموقعة التنظيمي في الهيكل الوظيفي .
3. تقسيم العمل و تحديد الاحتياجات: لكل مهمة أو وظيفة و جمعها بقسم واحد
4. تحديد وصف الوظائف و مؤهلات شاغلها .

[67] Amber، What Are The Advantages And Disadvantages Of Functional Organizational Structures. http://www.blurtit.com/q627427.html

5. تحقيق الخطط التي ترسم لها المنظمة بفعالية و نجاح: و ذلك لكونها توضح خطوط السلطة و المسؤولية و من أين يبدأ التنفيذ و من المسئول عنه.

حيث يمكننا أن نوضح ماذا يعمل الهيكل التنظيمي في المنظمة من خلال ما يلي :

1) توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد حيث يوضح الهيكل موقع كل وظيفة في التنظيم و من يرأسها و من يقع تحت إطار سلطتها .

2) تحديد العلاقات و نطاق الإشراف حيث يبين لكل شخص مستوى سلطته لمن هم اقل منه درجه بالهيكل الوظيفي.

3) تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.

4) تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد صنع القرار والتفاعل مع الجمهور وتقديم منتجات جيدة.

5) توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح واجباتهم الوظيفية .

أنواع الهيكل الوظيفي :

يختلف نوع الهيكل الوظيفي وفق سياسات المنظمات و لكن هنالك مجموعه من الهياكل الوظيفية المبنية على مجموعه من الأسس كالتالي : "

- هيكل المهن في المنظمة: Hierarchy Of Skills اعتماداً علي مبدأ التخصص في تقسيم العمل يتم تحديد الاختصاصات الوظيفية و المهنية لمختلف النشاطات الإدارية و التشكيلات الإدارية للمنظمة.
- هيكل المسميات (الرتب) في المنظمة: Hierarchy Of Rank تعبر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات و المسئوليات و درجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالإضافة إلي المؤهلات اللازمة لشغلها.
- هيكل الأجور في المنظمة: Pay Hierarchy تعبر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة إذ تترتب وفقاً لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى الدرجة إلي الأدنى و لمجموعة درجات. "[68]

كما و يمكن أن بنشاء الهيكل وفق"

1. الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي
2. الهيكل التنظيمي على أساس الفئات
3. الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:

[68] مرعي . محمد . مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي و المؤسسي (تصميم الهياكل التنظيمية، و توصيف الوظائف). دار حازم .2002م

4. هيكل تنظيمي طويل

هيكل تنظيمي قصير"[69]

حيث تعرف كل واحد منها كالتالي :

الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي :

حيث تعتمد المنظمة على أساس الفروع و ذلك من اجل توسع الرقعة الجغرافية و زيادة الإنتاجية و لكن من أهم عيوب هذه الطريقة الازدواجية و صعوبة الاتحاد .

الهيكل التنظيمي على أساس الفئات

و تعتمد هذه الطريقة على الاهتمام بالعملاء و تحيق ما يردون حيث تقسمهم على أساس الفرد و الجماعة و المنازل و الشركات و تعتبر طريقه ناجحة للشركات الكبيرة الأكثر تطور خاصة عند تجانس العملاء.

الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:

حيث تضم جميع الوظائف المتشابهة تحت قسم أو إدارة واحده و هذا النوع هو الأكثر استخدام

هيكل تنظيمي طويل

---

[69] الزئبق،علاء . هل بناء الهيكل الوظيفي و تصميمة يمر بعدة مراحل . موقع الكتروني تنمية الموارد البشرية، 2009م

و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي متعدد الدرجات و الرئاسات و يحتاج القرار لوقت طويل لاتخاذه بحيث يمر بسلسلة من المدراء و المسئولين للموافقة علية بالإضافة أن المعلومات تأخذ وقت طويل للصعود للأعلى الإدارة العليا مما يجعل الإعمال بطيئة.

هيكل تنظيمي قصير:

و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير عدد طبقات المديرين و المسئولين قصير بعكس السابق هذا الهيكل يساعد بالإسراع بالعمل و نقل المعلومات و سهوله الاتصال .

المركزية:

و هي التي تركز السلطة في مجموعه من المديرين الذين يفرضون سلطتهم على كل أمور المنظمة و يركزون الرقابة على الموظفين حتى في الأمور الإدارية البسيطة مما يزيد من روتينية العمل الإداري و يجعله بطء جدا و معقد اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي أن الكل لديه صلاحيات في العمل و يستطيع اتخاذ قرار اللامركزية تجعل القرارات سريعة و في هذا النوع من الهيكل تكون الرقابة ضعيفة غالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي

مفهوم و أهمية التعويضات الوظيفية المباشرة و تقييم الوظائف وأنظمة دفع الأجور و الرواتب و معايير توزيع التعويض.

أن كل إنسان بحاجة للدعم و التحفيز للإعمال التي يقوم بها سواء كان لمصلحة خاصة أو عامه و مهما كان نوع الدعم مادي أو معنوي قولا أو فعلا يعتبر محفز لزيات الإنتاج و الأداء بشكل أفضل. لذلك اعتبر علم التحفيز علم مستقل له نظرياته الخاصة بالمكافئة و الثواب ووضع له العديد من التعريفات و التي من أهمها :

" هو كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى (مكافآت على شكل نقد) منذُ لحظة دخوله إلى المنظمة وحتى ما بعد انتهاء علاقته بها على شكل راتب تقاعدي . "[70] أو هو " التعويض المباشر يشير إلى المنافع النقدية المعروضة والمقدمة للموظفين في مقابل الخدمات التي تقدم إلى المنظمة للمنافع النقدية وتشمل الراتب الأساسي ، بدل إيجار المنزل ، وسيلة نقل ، وترك بدل السفر وتسديد الطبية ، والبدلات الخاصة ،."من ذلك نستطيع القول أن التعويضات هي حوافز مالية للموظفين مقابل تقديم مستوى عالي من الأداء في مسؤولياتهم

[70] مجموعة محاضرات المورد البشرية . جامعة الملك سعود . الموقع الالكتروني للجامعة www.ksu.edu.sa ..

الوظيفية أو هي العوامل و المؤثرات التي تثير الفرد ليؤدي الإعمال المنوط به على أكمل وجه عن طريق إشباع رغباته المادية في فترة معينه سواء من خلال الرواتب أو الأجور أو مكافآت أو أي حافز أخر مادي و حيث إننا نتكلم عن التعويضات المباشرة فالموظف يحصل على الحافز مباشرة وليس ضمنا طالما يؤدي العمل المطلوب منه وغالبية التعويضات المباشرة مادية.

وبما أن التعويضات تعد أهم الركائز الأساسية للانجاز أداء العمل فهنالك مجموعه من العناصر التي أضافت أهمية لنظام التعويضات و التي من أهمها :"

- جذب الموظفين
- تفي بالمتطلبات القانونية
- الإبقاء على قيمة الموظفين
- تحفيز الأداء
- تحفيز نمو الشخصية
- الحفاظ على الروح المعنوية العالية "[71]

كما و تعمل أيضا على : "

[71] Positive Returns on Providing Well Planned Compensation. http://www.go2hr.ca/ForbrEmployers/Retention/Compensation/tabid/119/Default.aspx

أولا: بالنسبة للمنظمة :

- الوظيفة المريحة: سيكون موظفوك سعدا مع وظائفهم ، إذا حصلوا على مكافآت عادلة مقابل خدماتهم.
- الدافع :لدينا جميعا أنواع مختلفة من الاحتياجات. بعض منا يريد المال ويسعون وراء رفع الأجور. و البعض يبحث عن الإنجاز أكثر من قيمة المال لذلك يردون الترقي والتعلم والتنمية. .
- لماذا الغياب قليلة:إذا كانت بيئة العمل مريحة والموظفين سعداء برواتبهم وبحصولهم على ما يحتاجون إليه وتريد؟
- قليلة. معدل دوران رأس المال لن يترك الموظفين العمل إذا كنت تقدم لهم مكافآت عادلة. المكافآت التي كانوا يعتقدون أنهم يستحقونها؟
- زيادة الثقة بالنفس : اكتساب الثقة أكثر وأكثر في نفوسهم وقدراتهم في حال حصولهم على المكافآت فقط. ونتيجة لذلك ، ومستوى الأداء."[72]

من خلال تلك المميزات نستطيع استخلاص أن التعويضات المباشرة توفر مجموعة من المنافع للفرد و المنظمة و هي كالتالي :

---

72 Compensation & Benefits: Definitions & Importance. http://hubpages.com

1. زيادة الحماس و الرغبة بالعمل لدى الموظفين مما ينعكس على زيادة الإنتاجية .

2. منع الشعور بالإحباط حيث تدفع المثابرة للحصول عليها خاصة لسد الحاجة المادية و إشباع الرغبات المالية .

3. تساهم التحكم في سلوك العاملين حيث أنها مطاطة قابله للزيادة و النقص على حسب أسلوب و عمل الموظف.

4. تنمي القدرات الإبداعية للموظفين .

5. تنمي الرضاء الوظيفي من خلال إشباع الحاجات كالتقدم بالعمل و النمو الوظيفي .

6. الإحساس بالعدالة حيث توزع الأجور بين العاملين بطريقة منصفه كلا حسب عمله .

7. كلما زاد مقدار الحوافز المادية زادت الرغبة بالعمل .

تقيم الوظائف

لكي نضع الحافز المادي لكل موظف وفق عمله لابد أن نقيم الوظيفة التي يعمل بها و مقدار عمله وهذه هي عملية مقارنة واجبات ومؤهلات الموظف مع تصنيف الوظائف المطروحة و ووضع الشخص المناسب في

المكان المناسب . "[73] أو هي :" نظام حيث يتم تجميع الوظائف في الفئات التي تتوافق مع كمية من التدريب والمهارة والكفاءات والمعرفة أو الخبرة اللازمة للقيام بها. حيث تعبر عن تحديد الوظائف الموجودة بالمنظمة على أساس أهميتها لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال تحديد الخصائص و الواجبات و المسؤوليات و المهام الوظيفية و ظروف العمل و المؤهلات اللأزمة و النتائج المترتبة على ذلك.

و قبل الحديث عن طرق التقييم لابد أن تراعى مجموعه من النقاط عند التقييم

1. انه ليس هنالك علاقة بين الوظيفية التي يتم تقييمها و شاغل هذه الوظيفة.
2. أن عملية التقييم هي عملية مقارنه للوظائف.
3. أن التقييم عملية تقديرية .
4. الرواتب و الأجور تحدد بعد عملية التقييم .

و هنالك العديد من الطرق لتقييم الوظائف و التي تندرج تحت صنفين أساسيين كمية و وصفية :

[73] Job classification. http://definitions.uslegal.com/j/job-classification/

"الأساليب غير الكمية :

أ- طريقة الرُتب : حيث يتم ترتيب الوظائف تنازلياً حسب الأهمية وتصلح هذه الطريقة للمنظمات الصغيرة إذ يتم ترتيب الوظائف على مستوى الأقسام ثم الإدارات في المنظمة .

ب- طريقة التصنيف أو التدريج : حيث يتم تصنيف الوظائف إلى مجموعات تمثل كل منها درجة معينة (درجة أولى ، درجة ثانية ، . . . الخ) أو فئات محددة تشترك في مسئوليات متقاربة (وظائف فنية ، وظائف إدارية ، وظائف استشارية) وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مقياس للأعمال بشكل مُسبق ويمثل هذا المقياس درجات محددة لوظائف .

مثال : لتحديد الدرجات المناسبة للأعمال الموجودة في المنظمة قارن المواصفات المُحددة لهذه الدرجات مع أوصاف الأعمال :

درجات الأعمال	المواصفات القياسية
1	العمل روتيني ، لا يتطلب تدريب عالي ، مسئولية قليلة مثل : تنظيم السجلات .
2	العمل روتيني ، يتطلب تدريب قليل ، وبعض المسئوليات . مثل : كاتب طابعة .

3	العمل بسيط ، يتطلب مهارات معينة ، مثل : كاتب طابعة بلغتين .
4	العمل معقد نوعاً ما ، يتطلب مهارات عالية ، ومسئولية عالية مثل عامل ماكينة .
5	العمل معقد ، مهارات متطورة جداً ، مسئولية كبيرة ودرجة عالية من الإبداع ، مثل : وظيفة استشاري صيانة أجهزة "[74]

و على الرغم من سهولة الأساليب غير الكمية إلا أنها تحتوي الكثير من العيوب و التي من أهمها :"

بالنسبة لطريقة الرتب :

- من الصعب زيادة عدد الوظائف.
- الاجبار باتخاذ التدرج الهرمي للمنظمة.
- عملية التصنيف يجب أن يتكرر في كل مرة يتم إضافة وظيفة جديدة للمنظمة. "[75]

[74] ادريس، احمد . كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم.الدار الجامعية للطباعة و النشر.2008م

بالإضافة إلى :

- لا تظهر درجة اختلاف أهمية الوظائف .
- لا تصلح لعدد كبير من الوظائف .

أما طريقة التدرج ف يعاب عليها بأنها :"

1) صعوبة وضع تعريفات دقيقة للدرجات .

2) صعوبة وضع مصطلحات لفضية دقيقة تعبر عن متطلبات الدرجات في المستويات الوظيفية .

3) التأثر بالنواحي الشخصية . "[76]

الأساليب الكمية :

طريقة التقدير بالنقط :"

تقوم هذه الطريقة على أساس تحليل الوظائف إلى العوامل الأساسية المكونة لها ثم تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل كل على حده وبصورة كمية تتمثل في عدد من النقط لكل عامل من العوامل ومن الجدير بالذكر أنه

---

[75] HR Guide to the Internet: Job Evaluation: Methods: Ranking . http://www.hr-guide.com/data/G411.htm

[76] محاضرات جامعة الملك سعود . تصنيف و تقويم الوظائف ،المرجع السابق

لا يتم تحليل جميع الوظائف في المنشأة بل يتم اختيار مجموعة من الوظائف الأساسية تسمى بالوظائف الدالة ولهذه الغاية يتم تقسيم وظائف المنشأة إلى وظائف فنية ووظائف إدارية ووظائف كتابية .

وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقط لكل عامل من العوامل التي تم اختيارها وبجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة فكلما كبر عدد النقط كلما كانت الوظيفة أكثر أهمية واستحقت أجراً أعلى .

ولتسهيل عملية التقييم يتم اختيار عدد من الوظائف الرئيسية لتقييمها أولاً ثم تقييم الوظائف الباقية بمقارنتها بالوظائف الرئيسية .

خطوات تطبيق هذه الطريقة :

1) اختيار وتعريف عوامل التقييم : يتم اختيار العوامل المراد تقييمها مع مراعاة اختلاف تلك العوامل باختلاف طبيعة الوظائف ولا يوجد اتفاق حول العدد المثالي للعوامل إلا أنه من المفضل أن يكون ما بين ثمانية إلى عشر عوامل .

2) تحديد درجات عوامل التقييم : يجب تحديد درجة وجود العامل في الوظيفة حيث أن عامل المسئولية مثلاً يتدرج من مسئولية منخفضة جداً إلى مسئولية مرتفعة جداً . "[77]

أنظمة دفع الأجور :

هنالك عدد من الأنظمة للأجور وفق سياسة المنظمة نوعها حيث تختلف وفق النظام المستخدم و قدرات المنظمة و طبيعة نوع الوظيفة و هنالك مجموعة من أنظمة دفع الأجور أهمها"

1. نظام الأجر على أساس الزمن :

تعتبر نظم الأجور التي تدفع علي أساس الزمن شائعة الاستخدام في اغلب المنظمات و خاصة في المنظمات و المؤسسات الحكومية و الخدمية ، و المعيار الزمني المستخدم في احتساب الأجر قد يكون الساعة ، أو اليوم ، أو الأسبوع ، أو الشهر ، أو السنة ، و ذلك بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج و جودته ، و قد جرت العادة حسب هذا النظام أن يحدد معدل اجر الساعة الواحدة كأساس في احتساب الأجر الكلي ، أما إذا

[77] محاضرات جامعة الملك سعود . تصنيف و تقويم الوظائف . الموقع الالكتروني للجامعة . WWW.faculty.ksu.edu.sa

استدعي الأمر أن يعمل الفرد ساعات أكثر من الساعات المقررة ، فيعطي أجرا إضافيا عن كمية العمل الإضافية ، وفقاً لمعدل الأجر الأساسي

الحالات التي يستخدم بها :

1) عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد علي حده ، و بالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد و ناتج أدائه .

2) عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية اكبر من اعتبارات الكمية ، أي عندما تكون نوعية الإنتاج أهم بكثير من حجمه .

3) عندما يكون العمل غير منتظم باستمرارية لأسباب لا

4) علاقة للعاملين بها .

و هذا و تحقق الأجور الزمنية المزايا التالية :

1) تضمن للعاملين دخلاً محدداً و معروفاً يمكن أن يكون أساس لأسلوب حياته و تصرفاته .

2) سهولة احتساب و فهم و استخدام مثل هذه الطريقة سواء من قبل الإدارة ، أم من قبل الأفراد .[78]

الأجر حسب الإنتاج :

---

[78] مطالي . خديجة . انظمة دفع الاجور، موقع الكتروني . المنشاوي للدراسات و الابحاث .
http://www.minshawi.com

تقوم نظم دفع الأجور حسب الإنتاج أو ما يعرفه المشرع بنظام الأجر بالقطعة على أساس ارتباط الأجر ارتباطا وثيقا بمعدل إنتاج العامل أو بمتوسط إنتاج مجموعة من العمال ، فالفكرة في هذه النظم أن يكافأ العامل المجد الذي يحقق معدلا محددا أو يفوق عنه ، وتتراوح نسبة المكافأة أو العلاوة معادلة للزيادة في الإنتاج كما هو الحال في نظام أجر القطعة ، وخير مثال لذلك هو عامل النسيج الذي يمكن قياس إنتاجه اليومي على أساس مبلغ محدد عن كل متر قماش ينتجه ، وعامل البناء على أساس مقدار الأمتار التي يقوم ببنائها في اليوم

ولذلك تطبق نظم دفع الأجر حسب الإنتاج عادة في الصناعات والأعمال التي يسهل فيها قياس كمية إنتاج العامل أو مجموعة من العمال بدقة.

والذي لا شك فيه أن نظم دفع الأجر حسب الإنتاج هي خير حافز للعامل على زيادة الإنتاج ، فالعامل الذي يريد أن يزيد من دخله يجب أن يزيد من إنتاجه حتى يحقق غرضه ، إلا أنه يجب ألا تكون الزيادة في الإنتاج على حساب صحة العامل وسلامته ، وإنما يجب أن تراعي هذه الاعتبارات عند تطبيق نظم دفع الأجر حسب الإنتاج.

ويعتبر نظام الأجر بالقطعة من أشهر نظم دفع الأجر حسب الإنتاج وأكثرها تطبيقا وخاصة في صناعة النسيج ، وبمقتضى هذا النظام يحدد لكل

قطعة أو وحدة إنتاجية أجرا معينا ، ويحسب أجر العامل على أساس عدد القطع أو الوحدات التي أنتجتها ، ويتناسب أجر العامل طبقا لهذا النظام تناسبا ترديا مع إنتاجه.

ولما كان نظام تقدير الأجر بالقطعة أو الإنتاج يخضع لمعايير ومعدلات الإنتاج التي يضعها أصحاب الأعمال ، لذلك ورغبة في تحقيق الحماية للعامل ، وتوفير حد أدنى من الضمان لأجره يستلزم التشريع المقارن لاعتبار الأجر بالقطعة أو بالإنتاج ضرورة النص صراحة على ذلك في عقد العمل ،وافترض أن الأجر لا يكون بالقطعة أو الإنتاج إلا إذا اتفق على ذلك صراحة في عقد العمل .

وقد حظر التشريع المقارن تشغيل الأحداث بنظام الأجر بالقطعة لما يؤدي إليه هذا النظام من تعريض حياتهم للخطر نتيجة الاجتهاد. "[79]

كما يؤخذ على هذه الطريقة مجموعه من العيوب أهمها

- تقلل أهمية الإبداع و إيجاد طرق جديدة للعمل .
- قد تؤدي لإنتاج غير مرغوب به .

[79] الحماية القانونية للأجور، طرق تقدير الأجر، موقع الكتروني .

http://www.omanlegal.net/vb/showthread.php?t=1062

- قد تؤدي لهدر في استخدام الموارد و سؤ في استخدامها .

طريقة هالسي "

يتم تحديد وقت معياري للعاملين يؤدون خلاله العمل . كذلك تحدد نسبة للأجر المقتصد

اجر العامل = اجر الساعة ×(الوقت المستنفذ +نسبة مؤوية من الوقت المقتصد)

طريقة روان

أجر العامل = أجر الساعة × (الوقت المستنفد + الوقت المستنفد / الوقت المعياري × الوقت المقتصد)"[80]

توزيع التعويضات :

هنالك مجموعة من المعايير تؤخذ بعين الاعتبار عندما تريد المنظمات توزيع تعويضاتها من أهم هذه المعايير ما يلي :

1. الأداء : حيث يعتمد على مقدار العمل المنجز و الكمية المنجزة منه و لكن هذه الطريقة صعبة القياس في بعض الوظائف الإدارية و الخدمية .

2. الأقدمية : تتعلق بالفترة التي يبقى بها الموظف في الوظيفة .

---

[80] هلال ،محمد،مهارات إدارة الموارد البشرية "المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور، مركز تطوير الأداء والتنمية،2008م

3. المهارات : و هي تعتمد على أساس مهارات الشخص و مؤهلاته كالمؤهلات العلمية .

4. صعوبة العمل : تتوقف على مستوى صعوبة أداء الوظيفة و ما فيها من تعقيدات تقنية أو إجرائية .

5. المجهود : تعتمد على حسب الطاقة المبذولة من الشخص لانجاز العمل و ما يستهلكه من طاقة بدنية و عقلية .

مفهوم التعويض غير المباشر

و مزاياه و عيوبه و أدواره و أنواعه و إدارته

كما للتعويضات المباشرة أهمية في زيادة إنتاجية الفرد و زيادة ولائه للمنظمة كذالك التعويضات غير المباشرة التي تعد ميزه إضافية للموظف من خلال انتمائه للمنظمة أو هي" تعويضات غير المباشرة تشير إلى الفوائد غير النقدية المقدمة والمقدمة للموظفين بدلا من الخدمات التي تقدمها لهم منظمة. وهي تشمل اشركه بالسياسة ، سياسة العمل الإضافي ، والنقل، والاستشفاء والتأمين والسفر ومعاشات التقاعد ،." كما و تعرف بأنها "التعويضات غير المالية الصادرة من الشركة للموظفين (مثل المرافق الرياضة ، و شركة السيارات أو التأمين الصحي) "إي بمعنى أن التعويضات غير المباشرة تمثل الفائدة غير النقدية التي يحصل عليها الموظف

من خلال انضمامه للمنظمة بغض النظر عن موقعه في التنظيم و حيث أن التعويض غير المباشر ملك للموظف المنتمي للتنظيم لذلك نستطيع أن نوضح أهمية ومميزات ذلك التعويض بالنسبة للمنظمة و الموظفين فلقد تعددت الكتابات حول الموضوع حيث يرى البعض أنها عملية "

- استقطاب موارد بشرية جديدة مدربة ومؤهلة .
- المحافظة على الموارد البشرية الكفوؤة داخل المنظمة .
- تعزيز صورة المنظمة أمام المنظمات الأخرى "[81]

بينما يرى البعض الأخر بأنها: "

1. زيادة كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم وبالتالي تقدم المنظمة .

2. يعمل على الاستقرار الوظيفي للعاملين مما يساعد على خفض معدل دوران العمل

3. يعتبر من العوامل الإيجابية المشجعة لجذب الموارد البشرية الجديدة للمنظمة وتوفر الفرصة للمنظمة إلى حسن اختيار الأفضل من بين المتقدمين من ناحية الكفاءة والمهارات المتوفرة .

[81] محمد،العتيبي.الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،مرجع سابق

4. تحسين الحالة النفسية ورفع الحالة المعنوية للعاملين وشعورهم بالأمان الوظيفي مع انخفاض حوادث العمل .

5. توفر للمنظمة التعبير عن ذاتها بشكل إيجابي أمام المجتمع .

6. تحسين علاقة نقابات العمال مع المنظمة ."[82]

حيث يمكننا أن نقول أن أهمية التعويضات غير المباشرة تشمل كلا من الموظف و المنظمة حيث تمثل أهميته لهما كما يلي :

1. استقطاب موارد بشرية مؤهله مدربه و ذلك من خلال إغرائهم بالانضمام للمنظمة من خلال الحوافز الغير مباشره التي قد لا تتوفر في منظمات أخرى غيرها .

2. تقليل معدل دوران العمل و توفير الاستقرار الوظيفي من خلال إشباع الحاجات الضرورية و الرفاهية للموظف عن طريق التعويضات الغير مباشرة المتعددة من داخل و خارج المنظمة.

3. رفع قدرات الموظفين وزيادة ولائهم حيث يعمل الموظفين باجتهاد اكبر و إنتاجية اعلي و ذلك لكي يحافظون على بقائهم بالوظيفة التي توفر لهم تعويضات تشبع حاجاتهم.

4. تحسين صورة المنظمة للعاملين و البيئة الخارجية .

---

[82] عبد العزيز ، المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق

و على الرغم من تعدد مميزات التعويضات الغير مباشرة إلا أن هنالك مجموعه من العيوب لها أهمها :"

- يمكن أن يكون أمرا مفروغا منه
- قد يسبب ا لانقسام
- يمكن التقليل من المهارات الفردية
- قد يشجع على البلطجة "

أي إننا قد نقول أن من أهم عيوب التعويضات غير المباشرة ما يلي :

1. سوء اختيار المنافع بالنسبة للمنظمة و الفرد،
2. قدتكن بعض المنافع شكلية أو وهمية مما يضر بتقديرها .
3. عدم التزام المنظمات بالمزايا و المنافع غير المباشرة المعلنة،
4. إحساس العاملين أن المنافع و المزايا غير المباشرة من واجبات المنظمة .

وحيث أن التعويض غير المباشر له كل هذه الأهمية لابد من معرفة أدوارة و أنواعه و إدارته

ادوار التعويض غير المباشر

حيث يمثل الأدوار التالية :"

1. الدور الاستراتيجي
2. الدور الاجتماعي

3. الدور التنظيمي

4. الدور الإنساني"[83]

حيث يمكننا شرح كل دور من الأدوار السابقة كالتالي:

الدور الاستراتيجي

يتمثل عندما تملك المنظمة مميزات لا يملكها الآخرين لموظفيهم مما يخلق الميزة التنافسية للوظيفة .

الدور الاجتماعي :

و يظهر الدور عندما يكون هنالك مزية بحل مشكله اجتماعية تعاني منها ألدوله كالبطالة و ذلك من خلال توفير الفرصة لعلاج الظروف الاقتصادية.

الدور التنظيمي :

و ذلك عندما ترتبط زيادة المزايا بزيادة الإنتاجية فيحاول الموظفين زيادة قدرتهم الإنتاجية لزيادة الحافز الغير مباشر.

الدور الإنساني :

الشعور بالولاء و الرضاء الوظيفي للمنظمة التي تهتم بالفرد بكافة جوانبه و توفر له كل متطلباته.

---

[83] معمر . محمد . منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية،دار الكتاب الحديثة،2006م

أنواع التعويضات غير المباشرة : تتعد أنواع التعويضات الغير مباشرة بل قد تكون لا تحصى و من أهم أمثلتها "

1. وظيفة، أمن لا شيء يمكن أن تحفيز عامل أفضل من توفير الأمن الوظيفي، حيث الافتقار إلى الأمن الوظيفي يشكل تهديدا دائما.

2 : تحدي العمل للعمال ، بالابتعاد عن لأعمال روتينية، وجعلهم دائما على استعداد لقبول المهام الصعبة، ولذا فمن واجب صاحب العمل ، فهم قدرات كل فرد في المنظمة وفقا لذلك تتم عملية التعيين.

3 : الاعتراف ومن المهم أن صاحب العمل يعترف بالعمل الشاق، بل أن كلمة تقدير منه تحفيزالموظفين للحفاظ على نفس المستوى من الأداء "

كما يضاف إليها :"

1. تكريم الموظف المتميز أو الفريق المتميز في حفل يحضره مدير المنطقة ومدير المؤسسة .

2. تكريم الزملاء للموظف في حفل أو لقاء .

3. عقد اجتماع يشكر فيه كل أفراد المجموعة أو من ساهم في تحقيق إنجاز معين .

4. لوحة شرف ، فيها صورة الموظف والإنجاز الذي قدمه .

5. شريط فيديو عليه بعض إنجازات الموظفين في صورة لقطات حية يتم تصويرها على مدى عام كامل ثم تعرض في حفل تكريم أو اجتماع في نهاية العام .

6. سجل الإنجازات الذي يسجل فيه كل إنجازات الموظفين وعمل تقرير سنوي ذي مظهر احترافي بتكلفة بسيطة بحيث يحصل كل موظف على نسخة منه واعرض التقارير في مكتبك بصورة دائمة .

7. أجعل مدير المنطقة يتصل بالموظف ويشكره .

8. شهادة تقدير يقدمه المدير أو أحد الآباء في طابور الصباح .

9. زيارة يقوم بها مدير المنطقة ليقدم لفريق العمل والموظفين المتميزين شهادات تقدير .

10. هدية تقدم إلى الموظف عليها عبارة شكر .

11. هدية يتم إرسالها إلى منزل الموظف .

12. صورة تذكارية مع المدير أو مجلس الإدارة أو مجلس الآباء .

13. نشر إعلانا في صحيفة محلية تثني فيه على موظفيك .

14. ابتسم في وجهه وشد على يده .

15. توجيه رسالة شخصية إلى الموظف مع إرسال نسخ منها إلى المنطقة .

16. تقدير علني أمام زملائه .

17. لوحات إعلانية صغيرة مصممة لتشجيع الأفراد على التباهي بإنجازاتهم عن طريق تثبيت عبارات الثناء والشكر التي يتسلمونها .

18. تزويد عبارات الشكر بكثرة ."84

كما يمكننا أن نختصرها و نضيف عليها ما يلي :

برنامج الحماية العامة و الخاصة :

يمثل برنامج التامين سواء كان طبي في حالة العجز عن العمل أو اثر خفض الرواتب أو البدلات حيث يعوض الموظف عن ذلك بالإضافة لخطط التقاعد.

خطط الدفع المضمون :

حيث يمثل بدفع العاملين مبالغ مالية كاحتياط للمستقبل لمواجهة البطالة غير الطوعية و لسداد الديون للموظفين ودفع إقساطهم عند الحاجة.

برامج الصالح العام :

وهي تستخدم في الجوانب الصحية كعملية احترازية لمنع انتشار الإمراض حيث يتم استقطاب الخبراء لمساعدة العاملين الذين يعانون من مشاكل صحية مزمنة أو يحتاجون خدمات رعاية الأطفال .

برنامج الخدمة الاجتماعية :

---

[84] كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم : دونا ديبروز، مكتبة العبيكان 2006م

كتوفير المساكن المجانية و دور رعاية الأطفال و المواصلات .

إدارة التعويضات

حيث أن تكاليف التعويضات الغير المباشرة في ازدياد تعمل المنظمات التحقق من الحالات الخاصة مثل حالات المرض و العوز و التامين الطبي و نظام الإجازات .

قياس و تقييم أداء العاملين

حيث أن المنظمة تقوم على أداء موظفيها و استمرارها يعتمد على قدرة موظفيها بالأداء بصورة سليمة و منتجة لكي تضل مواكبه لتحديات العصر و العولمة لذلك كان لابد للمنظمات من قياس و تقييم مستويات العاملين لمعرفة مدى قدراتهم على الإنتاج و الاستمرار في المنظمة لذلك كان لابد من أن نوضح معنى التقييم و أهميته بالنسبة للفرد و المنظمة حيث يعرف التقييم على انه:"

تقويم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل ، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ، ونتائج أعمالهم ، بشكل منتظم ودورى ، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص ، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم"[85] أو هو " أهم وظائف لأداره فهو الوظيفة الخامسة

[85] توفيق، عبد الرحمن ، مبادئ تقييم الأداء،مركز الخبرات المهنية ،2004م

بعد الرقابة ولاأيهمة القصوى في رفع شأن المنظمات وتقوية وتدعيم موقف الإدارة في مواجهة الملاك لذا تعتم به الإدارة لتعيد صياغة أهدافها وسياساتها وتخطط له التخطيط الأمثل"[86]

أي أن تقييم الأداء يعني :المهارات و المميزات التي يتميز بها العاملون لتبين مدى و مستوى تأديتهم لواجباتهم الوظيفية حيث يقوم إذا كانت النتيجة سلبية و يحفز و يدعم إذا كانت ايجابية كما و يعرف بأنه: تقييم الأداء على أنه العملية تحديد المساهمات و الإعمال و الانجازات التي يقدمها الموظف للمنظمة خلال فترة زمنية محددة،

و حيث أن تقييم الأداء يعبر عن العمليات المهمة إداريا و تقنيا فهذه الوظيفة توزع و تقسم لأكثر من جهة لأدائها و ذلك للحصول على نتيجة خالية من الآراء الشخصية أو الميول النفسية .

أنواع و أقسام التقييم :

هنالك العديد من أنواع و أقسام التصنيف و التي من أهمها :"

الطريقة الأولى الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل.

الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء

[86] مجموعة محاضرات جامعة الملك سعود... www.ksu.edu.sa

الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء.

الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء ."[87]

بالإضافة إلى :" الرئيس (المدير)

الزملاء

المرؤوسين

العملاء

التقويم الذاتي أو الشخصي[88] حيث تمثل تمتلك كل طريقة من هذه الطرق مجموعة من المميزات و العيوب بالإضافة إلى أن كل طريقة من هذه الطرق يخضع اختيارها لسياسة المنظمة في عمليات التقيم حيث نوجز ذلك بما يلي :

1. تقييم الرئيس و المشرف :

حيث يكون الأقرب للموظف و مراقب لإعماله بشكل يومي و يستطيع أن يقدم صورة كاملة عن أدائه و يفهمهم بسهوله حيث من أهم و اصدق جهات التقييم لكن يؤخذ عليه انه من الممكن لن يتأثر بموقف الموظفين من مشرفيهم .

---

[87] أوسم ،عملية تقييم الأداء ، منتدى علوم الاقتصاد والإدارة في الإمارات ،2009م

[88] مصادر تقييم أداء العاملين ،المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية . http://www.hrdiscussion.com/hr2059.html

2. تقييم رئيس المشرف المباشر :

حيث يراجع تقييم المشرف المباشر و أحيانا يتدخل في عملية التقييم وفق توجيه الإدارة العليا حيث يضيف نوع من الحيادية للتقييم.

3. التقييم المتبادل أو تقييم الاقتران :

حيث يقيم العاملين بعضهم بعض وغالبا ما تدخل الاعتبارات الشخصين بالتقييم و لا يكون دقيق حيث لا يعتمد بشكل رسمي .

4. تقييم اللجان :

حيث يتم تشكيل لجان من الرؤساء و الموظفين المحتكين مباشرة مع العاملين و يستطيعون إصدار تقييم عنهم لكن من غير تحيز .

5. التقييم الذاتي :

حيث يقوم الشخص أو الموظف بتقييم أدائه و هذه الطريقة تخلق الشعور بالمسؤولية لتحسين الأداء .

6. تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية :

حيث يستعان بهم لما لهم من الخبرة و المشورة .

عناصر تقييم الأداء :

تحديد الغرض:

معرفة ماذا تريد الإدارة من العليا من العملية التقويمية من حيث :"

هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الإستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية."[89]

[89] توفيق، عبد الرحمن . مبادئ تقييم الأداء، مرجع سابق

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء"أي بمعنى أنها تقدم معلومات للإدارة عن كفاءتهم أو لتحديد الأجر و المكافئة بالإضافة للتعرف على المهام المناسبة للموظف و معرفة أوجه القصور بأداء الموظفين و ضمان عدم إهمال الموظفين و مراقبتهم .

تحديد المسئول عن عملية التقييم :

حيث يتم اختيار احد الطرق السابقة

تحديد وقت التقييم :

حيث لابد من تحديد الفترة الزمنية للتقييم مع مراعاة و معرفة كم مرة سوف يتم التقييم و متى حيث غالبا ما يتم مره بسنه و لكن هذا يحدث بعد أن تطرح المنظمة على نفسها عدد من الأسئلة و التي من أهمها :.

" كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ - متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية، فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة."[90]

[90] منتدى الامارات مرجع سابق

معايير التقييم :

حيث تعتبر من ركائز قياس التقييم و هي تمثل مجموعة من الصفات و النتائج السلوكية حيث تعبر عن الموظف و من أمثلتها : "

طرق التقييم :

تتعدد الطرق التنظيمية وفق رأي و ثقافة المنظمة و لكن تنقسم لمجموعتين حديثة و قديمة و هي كالتالي:

الطرق القديمة : "

قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة" بالإضافة إلى "

طريقة المقارنة المزدوجة:

تؤخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعام.

طريقة التوزيع الطبيعي:

هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

كما و ينضم لهذه الطرق : "

طريقة البيانات:

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءاً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم.

عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملين دائما حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

طريقة الوقائع الحرجة:

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً.

لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.[91]"

كما ويضاف لهذه الطرق

الطريقة المقالة :

يكتب الرئيس تقرير عن الموظف بصورة مقالية تبدي رائية في الموظف إيجابا أو سلبا و مستوى أدائه و قوة مهاراته .

الطرق الحديثة للتقييم :

و حيث الطرق القديمة كانت تحوي العديد من المشاكل و المعيقات التي منعتها من أن تكون طرق منصفة للموظفين وضع العلماء مجموعه من الطرق الحديثة و التي من أهمها : "

---

[91] الأصبحي، أسامة. تقييم الأداء. من موقع الكتروني .
http://www.noqat.org/vb/showthread.php?t=5828 .2010م

مقياس المراقبة السلوكية

مقياس التصنيف المضبوط وفقاً لمعايير السلوك" [92]

بالإضافة إلى : "

- طريقة مراكز التقويم.
- طريقة ملاحظة السلوك.
- طريقة معدلات الأداء أو ناتج العمل.
- طريقة الإدارة بالأهداف"[93]

حيث يمكننا أن نشرح هذه الطرق كما يلي :

قياس التدرج على أساس السلوك :

تربط بين طريقتي المواقف الحرجة و التدرج البياني حيث يحدد عامود لكل سلوك و يقيم الإفراد على أساس سلوكم بيانيا وفق للمواقف التي يكونون بها .

مقياس الملاحظات السلوكية:

[92] وبيكيديا . الموسوعة الحرة .تقييم الأداء . موقع الكتروني .

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1

[93] توفيق، عبد الرحمن . مبادئ تقييم الأداء، مرجع سابق

حيث يقيم السلوك و الأداء بمقدار الأهداف المحققة منه و المرجوة من العمل حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف للمنظمة و الوظيفة و من ثم يقارن سلوك الفرد بما تم انجازه من الأهداف حيث توضع مجموعة من الأوزان الوظيفية و من ثم تجمع درجات الموظف من الأوزان الحاصل عليها

طريقة مراكز التقييم :

تقوم هذه الطريقة بقياس مهارات لوظائف معينه و غالبا ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث تمثل هذه الوظائف في التخطيط و التنظيم و العلاقات و غيرها من الصفات لكبار المديرين حيث " يتمتع مركز التطوير والتقييم بكونه الطريقة المنظمة والدقيقة للتعرف على السلوك بهدف التوظيف، الترشيح، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل"[94]. كما و " تشير مراكز التقييم إلى العملية لا إلى المكان، وتنطوي العملية على تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية (psychometrics) مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين

[94] إسماعيل ، محمد ، مرجع سابق

محاكاة مواقف العمل والتي تهدف إلى إظهار الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة. [95]

طريقة الإدارة بالأهداف"

حيث أن الهدف الذي تقوم علية المنظمة و تحقيقه هو جوهر العملية الإدارية فأن الموظف يقيم على مدي تحقيقه للهدف لذلك تعد طريقة إدارة الأهداف "

فهي باختصار تسعى إلى التركيز في عملية التقيم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ماتم إنجازه منها فعلياً،و تقوم من خلال : يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسئولياته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف من ثم حدد الموظف – في ضوء هذه المسئوليات – أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية – 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً – تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سُبل الوصول إليها

[95] مراكز التقييم والتطوير مراكز التقييم والتطوير من أكثر إجراءات الاختيار فعالية ضمن ممارسات الاختيار موقع الالكتروني ية-http://aadcarabia.com/assessment-centres.html

بعد ذلك يقوم المشرف في ضوء المسئوليات - والمستهدفات - بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة "[96]

"نظام التقييم وفق المخرجات : يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل الأفراد مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف أو بموجب هذا الأسلوب يجري تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل الأفراد والمشرفين وبعد ذلك يجري تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء الأفراد على ضوء مستويات الانجاز

طريقة قوائم المراجعة (Review Checklists Techniques)

وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء ، وتسمى المقالة (Essay) وبموجبها يجري إعداد قائمة تصف مختلف أنواع السلوك والخصائص ، ويطلب من المقيّم التأشير على السمة التي تنطبق أكثر من غيرها على أداء

[96] مدونه طلال باديان . طريقة الإدارة بالأهداف في تقيم أداء العاملين .

http://www.talalbadeyan.com/2010/09/blog-post_481.htm

الفرد حسب رأيه الشخصي ، وهذه القائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين (Beach, 1970:322) ."[97]

و على الرغم من ما لتقييم الأداء من أهمية و مميزات إلا انه لا يخلو من مجموعة من العيوب أهمها "

- مقاومة الموظفين والمديرين لنظام التقويم : كثيراً ما يسبب تقويم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمرؤوسين على حد سواء.
- عدم توثيق الأداء : غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لدعم نتائج تقويم الأداء.
- استخدام التقويم كأداة للرقابة والهيمنة : فى بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقويم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة عليهم ، خصوصاً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب
- غياب التغذية العكسية المناسبة : فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب.
- الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقويم : فكثيرا ما يؤدى شعور الموظفين بالمرارة والإحباط في أعقاب تلقيهم لنتائج التقويم." [98]

---

[97] كردي ، تقييم الأداء مرجع سابق

بالإضافة إلى:

1. التحيز الشخصي : حيث تتأثر بالعلاقات الشخصية و التفاعلات خارج نطاق العمل و عدم وجود الحزازيات بين الموظفين،

2. التوجه نحو الوسط : حيث ما تعطى الدرجات غالبا نحو الوسط لإرضاء الجميع.

3. التساهل و التشدد: حيث يعطي البعض درجات عالية لكل الموظفين بينما البعض الأخر يعطي درجات متدنية

4. عدم وجود معدلات و معايير لتقييم الأداء حيث لا يوجد معايير ثابتة و محددة للأداء من الممكن اعتمادها كنماذج أساسية ز

5. الحالة النفسية للمقيم وقت التقييم : حيث تؤثر الحالة النفسية إيجابا أو سلبا على نتيجة التقييم

[98] منتدى الإمارات ، مرجع سابق

تدريب الموارد البشرية

يعد التدريب من أهم الوظائف التدريبية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر حيث يمثل التدريب :"

يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها ، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء ، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل ، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهمات معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف"[99] و يمكننا أن نقول أن التدريب يعتبر التدريب نقل للمواهب و المهارات من شخص لأخر لاكتساب معارف و أساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة و إيضاحها و ذلك من اجل زيادة الأداء و الفاعلية بالعمل و التخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها

99 شحاتة . عماد .التدريب مفهومه ، حاجاته و أهميته . موقع الكتروني. إدارة الموارد البشرية http://annajah.net/arabic/show_article.thtml?id=5180.

حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب حيث تنبع أهمية التدريب من خلال :"

1. مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفايتهم النوعية .
2. إكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم
3. حداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين
4. إكسابهم المعرفة الجديدة ،وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم ، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات." [100]

كما و يضاف اليها "

- التدريب يقوى المعنويات: فيشعر الموظفين بتحسن وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي بينت وفقاً للاحتياجات التدريبية.

[100] معمار، صلاح . أهمية التدريب، منتدى المعرفة .
http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442

▪ التدريب رخيص: بالتأكيد فانه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة ، لذلك فان تقليص ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.

▪ التدريب مساعد للتغيير: المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية واضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية.

▪ التدريب يجلب المال: التدريب المركّز والفعّال يعود بالأرباح ويعوّض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافا مضاعفة.

▪ التدريب يحافظ على الجودة: بالتأكيد فالتدريب يساعد للمحافظ على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة"[101] أي أن التدريب مفيد جدا في :

▪ زيادة الفاعلية للإفراد بأسلوب علمي و رفع كفاءتهم في مجال الاختصاص .

---

[101] صحفي . فرجينيا . أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات.موقع الكتروني الإدارة و الاقتصاد.-http://www.siironline.org/alabwab/edare %20eqtesad(27)/981.htm

- اكتساب مهارات الأزمة للوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي و رفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين .
- تنمية القدرات وصقل المهارات و تعديل السلوك و تطوير الاتجاهات .
- تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل و ذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين .

و حيث أن التدريب له كل هذه المزايا و الأهمية كان لابد من التعرف على الأنواع التدريبية التي من الممكن استخدامها حيث يتم تصنيفها وفق لمات يلي

1. من حيث الزمن :

أ- قبل الخدمة : و هو يتمثل بالتعليم و اكتساب المهارات و المعارف التي تؤهل لدخول العمل أي انه :" يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكي إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم." [102]

ب- إثناء الخدمة : و هو المتعلق بصقل المهارات و أحاطت الموظف بالتطورات في مجال وظيفته و تخصصه لتحسين مستوى أدائه إي انه : "

[102] العريشي . محمد . أنواع التدريب . موقع الكتروني . منتدى التعليم
http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-100879.html

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية - التي تعني أساسًا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي، من خلال فترة التجربة او الدوران الوظيفي و المكتب المجاور."[103]

2. من حيث المكان :

أ- داخل المنظمة: و هو الذي " ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها" [104] و تمثل دورات و اجتماعات و مناقشات داخل المنظمة و من قبل المسئولين مع الموظفين أو من قبل إدارة الموارد البشرية .

ب- خارج المنظمة : حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة ليلتحق ببرنامج تدريبي في احد المراكز التدريبية داخل البلد أو خارجه إي انه "

[103] تنمية الموارد البشرية . مفكرة المسلم . موقع الكتروني.
http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html

[104] عبد الرحمن تيشوري .أنواع التدريب للعاملين في الدولة.موقع الكتروني .
/http://forum.illaftrain.co.uk/t15466

وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها، ومن المراكز التدريبية "[105] .

3.من حيث الهدف :

حيث يختلف الهدف من التدريب من منظمة لأخر فيكون "

- التدريب لتجديد المعلومات وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي
- تدريب المهارات يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ،
- التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات) يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر
- التدريب للترقية "[106] حيث أن كلا منها يمثل ما يلي :

أ- لتحديد المعلومة : يعطي معلومات عن ما هو جديد في مجال العمل و أساليبه و الوسائل المتطورة لانجازه ،

---

[105] : مروه محمود السعيد الفخراني، الاتجاهات الحديثة في التدريب، رسالة ما جستير ، كلية التربية جامعة بنها

[106] الكردي ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق

ب- تدريب المهارات : زيادة قدرة الأداء لرفع الكفاءة و تزويد الإداريين بالمهارات الإشرافية .

ت- التدريب السلوكي : يعطى لتغيير نمط سلوك أو اتجاه .

ث- التدريب للترقية : تحسين إمكانيات الموظف ل

ج- تولي مناصب جديدة و ليس بالضرورة لترقية .

مراحل التدريب : حيث اعتمد اغلب الباحثين المراحل التالية في التدريب و هي كما يلي"

المرحلة الأولى : اكتشاف الحاجة للتدريب :

التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات لذلك لابد الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم ، تحليل الأعمال ، تحليل الأفراد

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية :

وهي تعبر عن أنوع التغيرات التي تضاف على الفرد وهو مالا يتم إلا عن طريق التدريب .

المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :

ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب ، ومكان التدريب ، وأساليب التدريب ، وأدوات التدريب .

المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية :

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي

المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب :

يقضي هذا التقييم للبرنامج للتأكد من أن يسير في طريقة الصحيح "[107]

حيث أن نستطيع تفسير هذه المراحل بما يلي :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية و ينقسم إلى :

تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين و تشمل تحديد:

المخرجات - نوع التدريب - معرفة من الموظفين الذين يحتاجون للتدريب – و مجال التدريب

2. تصميم البرامج التي تقابل احتياجات الموظفين :

حيث يمثل الجانب الأول مسؤولية المنظمة أما الجانب الثاني فهو يمثل الجهات التدريبية و هنالك مراحل لتحديد الاحتياجات التدريبية هي :

- تحديد ماهية المشكلة التي يعطى عليها التدريب و التي لا نستطيع التغلب عليها .
- أنواع التدريب و مدته .

---

[107] موسى . درويش . بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية . موقع تنمية الموارد البشرية http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#ixzz16y9dHq73

- هل هنالك معايير للأداء.
- هل تطبق معايير الجودة .

3. تحديد الاحتياجات التدريبية :

يأتي دور تصميم البرنامج التدريبي وفق لحاجة التدريب حيث يوكل بهذه العملية غالبا المراكز المتخصصة في التدريب حيث تحدد البرامج التدريبية المناسبة و فق خلفية و طبيعة و ثقافة المنظمة و ثقافة الموظفين.

4. اختيار نوع التدريب :

حيث يحدد نوع التدريب وفق ميزانية المنظمة و قدرتها على التخلي عن الموظفين و السياسة التنظيمية لها حيث يتم اختيار احد الأنواع السابقة من التدريب.

5. تقييم التدريب :

حيث يقيم مستوى الموظفين بعد التدريب للتأكد من فاعلية البرامج التدريبية التي تلقوها و مساهمتها في تحسين مستوى الأداء .

الحافز الإنساني :

الحافز هو مجموعه من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شئ معين و تحفز سلوكه الايجابي نحو العمل و إتقانه بسرعة أي أن الحافز الإنساني هو "

مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه"[108].

و حيث مال للحافز الإنساني من أهمية و قيمة للمنظمة و الموظف نلاحظ أن التحفيز يصف مجموعه من القيم التنظيمية للموظف و الوظيفة و التي من أهمها :"

1. انخفاض نسبة تغيب الموظفين وعدم التأخر.والتنقل بين الإدارات وإكساب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.
2. تحقيق الأهداف التي خطط لها المسئولون. و تحقيق لجودة
3. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنشأة.
4. جذب العاملين إلى المنشأة، ورفع روح الولاء والانتماء لديهم وتنمية روح التعاون "[109] كما و أنها تضفي:

- شعور الموظف انه جزء من المنظمة و هو سبب نجاحها أو فشلها و انه جزء منها و هي جزء منه و هذا اكبر حافز للموظفين .

---

[108] السلمي، علي . إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مطابع الاوفست ، 2004م ص44

[109] كيف نطور مواردنا البشرية . منتدى تطوير الذات . http://www.d0000.com/vb/t29364.html

- اقتناع الموظفين بأنه لا يوجد عمل تافه مهما كان حجمه في المنظمة فهو أساسي و تقوم عليه إعمال عظيمه و مهما كانت درجتهم في التنظيم فهو أهم فرد فيه .
- مشاركة العاملين في القرار و أنهم يتحملون مسؤولية القرار الذي اختاروه مع مديرهم لذلك لابد أن يتخذوا قرار ناجح .

معوقات التحفيز :

تنعد الأمور التي تعيق و تعف نظام التحفيز بالمنظمة و من أهم هذه العوامل ما يلي :

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة و عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وعدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها وتعدد القيادات وتضارب أوامرها.

"كما ويضاف إليها

1. عدم وضوح الأهداف التنظيمية للموظفين حيث لا يعرف الموظف لماذا يعمل و من اجل ماذا .

2. ضعف المتابعة حيث تفتقد غالبية المنظمات لأنظمة متابعة الإجرأت و تطبيق الحوافز الإنسانية على الموظفين .

3. قلة التدريب : تفتقر المنظمات للجانب التنموي و التدريب في مجال الحوافز الإنسانية و عدم الأخذ بالاعتبار أن التدريب حافز إنساني .

4. تعدد القرارات و تضارب المصالح بين ما تريده المنظمة و ما يريده المديرون وبين ما يريده الموظفين .

5. تعدد القيادات و المستويات التنظيمية حيث يجد الموظف نفسه تحت العديد من المدراء الذين يوجهون له الأوامر لتنفيذها .

6. عدم وجود قنوات اتصال و تعدد مصادر التشويش بين الإدارات بسبب تعدد المدراء و طول الهرم الإداري .

من خلال الأهمية المطروحة لنظام الحافز الإنساني و المعيقات نستطيع أن نستشف الشروط الواجب توافرها في الحافز الإنساني :

1. لابد من أن يتناسب الحافز مع الموظف شاغل الوظيفة بحيث أن كلما زاد مستوى الحافز الإنساني زاد معدل أداء الفرد للمنظمة و زادة رغبته

بالبقاء بها و التفاني من اجلها و من اجل تطور عمله و بالتالي تطور مستوى الحافز المقدم له من قبل التنظيم .

2. لابد أن نظام التحفيز يتسم بالعدالة لكي يكون فعالاً و ذا قيمة بالنسبة للفرد و المنظمة التي يعمل بها و لابد أن يتسم بالمساواة و الشفافية لكي يبذل الجميع أقصى طاقاتهم للحصول عليه .

3. لابد أن يتلاءم نظام التحفيز مع الظرف الذي تمر بها المنظمة و الوضع الذي هي فيه و لابد أن يتلاءم مع ما يريده الموظفين و مدخل التأثير فيهم كان يكون حافز نفسي أو حافز وظيفي .

4. لابد أن يوافق الحافز المستويات المقدمة من قبل العاملين و تتناسب مع نسبة أداءه المقدمة وكيفيتها ونوعيتها ، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً ، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل .

5. لابد من تقييم نظام التحفيز بعد الانتهاء منه و معرفة مدى تناسب النظام مع الجهد المبذول من الموظف بحيث يقارن مستوى العاملين قبل و بعد النظام التحفيزي و يوضع له مجموعه من النقاط بحيث تتأكد المنظمة من مستوى هذا النظام.

أنواع الحوافز :

حوافز خارجية :

ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بالعمل مباشرة إنما تكون خارج بيئة العمل لكن تؤثر و بشكل غير مباشر و مباشر على مستوى إنتاجية العامل و مستوى أدائه في المنظمة أو هي : " وهي حوافز تُمنح للموظف لجهد لا يرتبط بالعمل الوظيفي نفسه، وإنما تعود إلى تقدير من جهة خارجية عن نطاق الوظيفة مثل حصول الموظف على تقدير قيادة عليا أو في صورة منحه درجة علمية شرفية لجهود بذلها، وهذا النوع من الحوافز الخارجية يحدث تأثيره الايجابي المباشر في نفسية الموظف، وينتقل هذا الأثر بصورة غير مباشرة إلى بقية زملائه لكي يقتدوا به."[110]

حوافز داخلية :

المتعلقة بانتماء الموظف للوظيفة و بقائه بها و هي مسئوله عنها الإدارة العليا لتوفير سبل النجاح و التطور للموظفين و هي تعبر عن :" وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه"[111]

كما و ن هنالك أنواع عديدة من أساليب التحفيز من أهمها :

---

[110] كيف نطور مواردنا البشرية، مرجع سابق

[111] المحاور الرئيسية لنظام الحوافز،المنتدى الفلسطيني
./http://www.palstar.net/content/view/8555/59

▪ " الحوافز المالية: وهي دافع هام من دوافع التحفيز مثل: الراتب والعلاوة والمشاركة في الأرباح يجب أن يراعى فيها مبدأ العدالة والمساواة مع أن يتناسب الحافز المالي مع الجهد المبذول ويكون في الوقت المناسب وبعد تحقيق الهدف مباشرة.

▪ المشاركة في القرارات: وهي تعطي شعوراً بالأهمية والمساهمة في الإنجازات المحققة بشرط أن لا يتم التركيز في اتخاذ القرارات على فئة محددة فقط بل يراعى مبدأ العدل والمساواة

▪ .الحوافز غير المادية : وتشمل جانبين هما : الحاجات الأولية البيولوجية والفسيولوجية , الحاجات الثانوية (السيكولوجية) ."[112] حيث يتوقف استخدام كل نوع من هذا الحوافز على المستوى الإداري للعاملين و مستوى قدراتهم و تأهيلهم.

---

[112] راكان ، الحوافز الإنسانية ودورها في الإدارة مرجع سابق

العلاقات الإنسانية و بيئة العمل

أن الإنسان جزء من نظام متكامل لا يستطيع العيش بدون الآخرين حيث يتفاعل و يتعامل معهم يوميا مما ينشئ ما يسمى علاقات إنسانية و حيث أن المنظمات عبارة عن وحدات تنظيمية تتكون من مجموعه من البشر بالإضافة للأجهزة و المعدات كان لابد من مراعاة العلاقات الإنسانية بينهم داخل البيئة التنظيمية (بيئة العمل) حيث تمثل العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد و المجتمع الذي ينتمي له مما يكفل التوازن الفردي و ينظم علاقته ليتمكن من أداء المهام الموكلة له بطريقة منتظمة و متفقه مع المجتمع و قوانينه المختلفة و حيث أن العلاقات الإنسانية تظهر نتيجة تفاعل و اختلاط مجموعه من البشر فيما بينهم فيجدر الإشارة بان هذه العلاقة تنتج و تنشا بين شخصيات مختلفة قد تكون متشابهه أو متضاربة و نتيجة لهذا التفاعل نتج علم العلاقات الإنسانية الذي درس العلاقات الإنسانية بين البشر و أنواعها الايجابية و السلبية و ما لها من تأثير على إنتاجية الإفراد حيث يعتمد على أن العلاقات الإنسانية هي عملية اتصال بين شخصين أو أكثر. كما يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية :إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة أو توفير الفرص أمام الفرد في

الجماعة لإشباع حاجاته ليحدث التطوير والتغيير للجماعة لتحقيق هدفها بشكل أفضل.

ويعرفها آخرون بأنها : اندماج المعلمين في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية "[113]. أي أن العلاقات الإنسانية: المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق وتجافي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه أي أنها سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين .

كما و أن العلاقات الإنسانية عدة فوائد للمنظمة أهمها : "

1. تضمن للعاملين الرضا الوظيفي
2. تدفع العاملين للعمل و الأداء و الإنتاج
3. تبعد الاضطرابات النفسية و التشاحن أو الحقد أو الحسد
4. تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع

[113] تعريف العلاقات الإنسانية ومفهومها للإدارة، منتديات التربية والتعليم .
http://www.mhaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=123

5. تمنح فرصاً للإنجاز و التقدم

6. ترفع من الروح المعنوية "[114]

7. كما و تضيف العلاقات الإنسانية للعاملين ما يلي:

- كلما زادت العلاقات بين الإفراد زادت الإنتاجية و الانسجام بالعمل ،
- العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة و الربح.
- الإيمان بالعمل من خلال التعاون .
- حل المشكلات ضمن أيطار الإدارة أو المنظمة و منع تفاقمها .
- تبادل الخبرات و المسؤوليات .
- إضافة الحيوية للعمل و إبعاد الروتين .
- زيادة الشعور بالرضاء و الانتماء .

دستور العلاقات الإنسانية :

اشتق دستور العلاقات الإنسانية من كلمة Human touch و هي تعني أن كل حرف من حروف الكلمة هو أسلوب للمعاملة للحصول على العلاقات الإنسانية السليمة و هي كالتالي "

1. استمع إليه Hear him

[114] الدوسري محمد ، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م

2. احترم شعوره — Understand his feeling

3. حرك رغبته — Motivate his desier

4. قدر جهوده — Appreciate his efforts

5. مده بالإخبار — New him

6. دربه — Train him

7. أرشده — Open his eyes

8. تفهم تفرده — Understand his uniqueness

9. اتصل به — Contact him

10. كرمه — 115"Honour him

حيث نشرح كل من نقاط الدستور كما يلي

1. استمع إليه — Hear him

لابد من الإنصات لما يقوله الموظفين ليحس وان لكلامهم قيمه و أنهم يمثلون أهمية في المنظمة كذالك من اجل معرفة مشاكلهم و الاستفادة من أفكارهم

2. احترم شعوره — Understand his feeling

[115] العلاقات الانسانية ، وزارة المعارف . http://www.khayma.com/eshraf/nor.htm

لابد من تقدير مشاعر الآخرين و عدم الاستخفاف بها

3. حرك رغبته Motivate his desier

لابد من استخدام الحوافز لدفع الرغبات للإعمال المطلوبة

4. قدر جهوده Appreciate his efforts

لابد من المكافأة و التقدير لرفع الطموح و الشعور بالأهمية

5. مده بالإخبار New him

لابد من إطلاع الموظفين بما هو جديد بمجال العمل للحصول على الإبداع

6. دربه Train him

لابد من صقل مهارات الموظفين و تطويرها لزيادة إنتاجهم

7. أرشده Open his eyes

لابد من إرشاد الموظفين لعدم وقوعهم بالخطاء

8. تفهم تفرده Understand his uniqueness

لابد أن يعتبر كل موظف كائن مستقل له مميزاته الخاصة التي لا تتوفر بالآخرين

9. اتصل به Contact him

لابد من تقوية شبكه الاتصالات و العلاقات لسرعة الانجاز

10. كرمه Honour him

لابد أن يحس كل موظف بكرامته و قيمته لدى المنظمة و من اجل إيجاد علاقات إنسانية سليمة لابد أن يتعاون القادة و الموظفين و يبذلون مجهود في كسر الحواجز بينهم و يكون القائد قدوة حسنة لموظفيه لا جلاد لهم .

لذلك نقول أن من أهم معيقات العلاقات الإنسانية ما يلي : "

1. التحيز لفئة من الموظفين ومراعاة خواطرهن .
2. مواجهة المشرف للموظفين بالنقد واللوم أمام الأخريين .
3. عدم توفر نظام مناسب للاتصال .
4. الأعباء الكثيرة التي يعاني منها المشرفين و المديرين ."[116]

الرجل المناسب في المكان المناسب

كثير ما نسمع عن انهيار مؤسسات أو وظائف و نجاح أخرى مماثلة لها دون أن يكون هنالك عيب تنظيمي أو نقص في مواردها لكن لسبب أخر جدا قد لا يخطر على بال احد أو قد يعتبره البعض ليس ذلك الشيء المهم الذي يجب أن نضعه صوب أعيننا و نعتبره و نتخذه بالحسبان عند اختيار من يشغل الوظيفة إلا وهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث يعين في كل وظيفة من هو تأهلا لها قادر على تولي مسؤولياتها و واجباتها ملما بمتطلبات العمل و الوظيفة و راغبا في الانجاز بها فلا اخطر

[116] العلاقات الانسانية ، مرجع سابق

على منظمة أو إدارة من مدير ضعيف أو غير راغب بإدارته فالوظيفة كالطائرة التي لها ربان يوجهها للطريق الصحيح لديه الخبرة بقيادتها و مسارها و يجعل الركاب يثقون بقيادته و يحسون معه بالأمان و لو كان هذا القائد غير كفؤ للوظيفة فهذا يهدر الكثير على المنظمة يجعلها تفقد ما كانت سوف تكسبه و لكن غالبا ما تفقد المنظمات هذه المميزه و ذلك لان اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب للأسف يتم في الكثير من البلدان حسب العضوية الحزبية للسلطة الحاكمة أو القرب من عشيرة وأسرة صاحب القرار والاختيار بغض النظر عن المؤهلات العلمية أو الفنية وخاصة في المجالات العلمية والقطاعات الإنتاجية أن أي اختيار إذا لم يكن على أساس المؤهلات العلمية يصبح معرقلا لأي تطور أو إنتاج وينتهي إدارة هذا العمل أو ذاك إلى الفشل لهذا نجد الكثير من المؤسسات تعلن إفلاسها وبيع ممتلكاتها بسبب سوء الإدارة "[117] و لعل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لابد له من مجموعة من المعايير و التي من أهمها ."

- تكافؤ الفرص وعدم التمييز
- العدل في مجال العمل ورفض التحرّش والتنمّر

[117] بهلوي . خالد . الرجل المناسب في المكان المناسب . الحوار المتمدن . العدد . 1491 - 16 / 3 / 2006

- المسؤولية المتعلقة بالأداء
- المسؤولية على أصعدة الصحة والسلامة والبيئة
- المساهمات في المجتمع وتطوير مهارات كل من الموظّفين والمجتمعات في الأسواق التي تمارس فيها شركاتنا الأعمال
- ساعات عمل معقولة
- نظام مكافآت ومنافع عادل وواضح وتنافسي"[118]

بالإضافة لي

1. التخلي عن الواسطة في التعيين وجعل شغل الوظائف بالمفاضلة و الجدارة .
2. إيجاد مبدءا المحاسبة و خاصة في الوظائف الحكومية و مقارنه العمل و تقييم الانجاز ،بصورة دورية للتأكد من كفائه شاغلي الوظائف و مناسبتها
3. إيجاد برامج صحيحة لوصف و تصنيف الوظائف،
4. عدم تهمش الأشخاص المميزين .

و من الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا المبدأ :

1. " عدم وجود أسلوب أدارى يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم فى مختلف المواقع.

[118] ،طربيه، مامون ، الرجل المناسب ، دار المعرفه، 2007م

2. عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.

3. انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.

4. انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية لممارسة الإدارة

5. عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الجميع بشكل تعاوني .

6. عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة وفى غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة ، الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدى ألي عدم تطور الإدارة ألي الأفضل. "[119]

1. المركزية.

2. حب الظهور و التمسك بالكرسي : حيث أن الإفراد مختلفون والوظائف مختلفة و لابد من التوافق بين الشخص شاغل الوظيفة و الوظيفة لرفع فاعلية استخدام العنصر البشري .

3. بعد المديرين عن الموظفين و عدم علمهم بمستوياتهم .

[119] بهلوي ، خالد، مرجع سابق

4. تضارب المصالح .

و لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب لابد من القيام بما يلي:

1. تخطيط و تمية المسار الوظيفي : مع ما يطرأ في الحياة من تغيرات و ثورات تكنولوجية حيث يركز على الفرد و مساعدة الإفراد على المعرفة و تحديد الأهداف و وسائل تحقيق أهدافهم و تخيل مستقبلهم الوظيفي حيث تدرج تحتها مراحل عده أهمها مرحلة ما بعد التخرج و الاستقرار العائلي حيث التخطيط يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة و الرضاء الوظيفي حيث " نعني بتخطيط وتمية المسار الوظيفي تلك الأنشطة التي تؤدي إلى التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة ورضا الأفراد[120].

2. الجانب التنظيمي : يركز على إتباع المعايير الإدارية لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب سواء من خلال النقل أو الترقية أو التقاعد و التدريب و غيرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة و زيادة الإنتاجية و تدريب الموظفين للاستغناء عن الموظفين غير المناسبين .

3. تقييم الأداء : لمعرفة ما إذا كان الشخص يودي الأداء المراد انجازه في الوظيفة أو يتم استبداله بمن هو انسب لها و ذلك من خلال " محاولة لتحليل

[120] ماهر، احمد ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية،2007م

أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية، او مهارات فنية او فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط لقوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقق فعالية المنظمة [121].

4. بحوث الرضاء الوظيفي لمعرفة مدى الموظف عن الوظيفة و مدى إمكانية بقائه بها حيث يمثل " هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة.(هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية متعة العمل ومتعة الحياة"[122] .

5. الوصف الوظيفي لتعين الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال " يشير التوصيف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدِّد العمل. ويتكون بوجه

---

[121] طربيه، مامون. مرجع سابق

[122] علي ، الحبيب . مفهوم الرضا الوظيفي . الحوار الاسلامي .
http://al7ewar.maktoobblog.com

عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمّى العمل الوظيفي وفقرة ملخّصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات، مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة، ويبين الوصف أيضا علاقات الوظيفة، والمعرفة والمهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة"[123].

6. العائد و التكلفة إذا كانت الوظيفة تكلف أكثر من العائد منها فهنالك خلل بشاغلها حيث تمثل " التكلفة: على أنها الحد الأدنى لمعدل العائد الواجب تحقيقه العائد هو ما يكسبه الموظف فعلا من وجوده في المنظمة"[124].

و من أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فهنالك عواقب كثيرة تتكبدها المنظمة في حال أهملت هذا الموضوع و من أهمها :

1. الهدر في الموارد حيث تكلف الوظيفة أكثر من طاقتها في حال وجود الشخص المناسب لها .
2. الجمود الوظيفي و عدم الرغبة في الانجاز.

---

[123] الوصف الوظيفي . جامعة حلي ، منتدى كلية الاقتصاد ،
http://www.aleppoeconomics.com/vb/archive/index.php/t-22399.html

[124] المرجع السابق

3. قتل الإبداع الوظيفي وروح التنافس و عدم الرغبة في العمل .
4. ضعف الإنتاج ؟

الولاء قبل الكفاءة في القيادات الإدارية

قبل التعبير عن الولاء و الكفاية لابد من معرفة كلا منهما حيث يعبر الولاء عن الوفاء و الإخلاص حيث تعد كلمه قديمة جدا لها قيمه خاصة مرتبطة بعقول الناس بمسائل أخلاقية و اجتماعية و قليل من الناس الذين يعرفون المعنى الحقيقي لها إذ أن الولاء الوظيفي يعبر عن " مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبّل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف. "[125] أن الولاء الوظيفي مشكله قد تتسبب في ترك الموظف لعمله عندما يحصل على فرصه أفضل أو يكون مهدد بتسريحة دون سابق إنذار حيث أن الولاء عامل أساسي في كل منظمة و عليهم جميعا الاهتمام به حيث يختلف اهتمام المنظمة بموظفيها في حال اهتمت بالنقاط التالية :

[125] ال صفوان . احمد . هل للمعلم السعودي و لاء . منتدى التعليم.
http://www.edueast.gov.sa

- عدم شعور المنظمة بأهمية الموارد البشرية ومدى قدرتها في إحداث تغيير مسارها فكثير منها تتعامل مع الموظفين كالآلات وظيفتهم الكبرى تنفيذ الأوامر التي تصوغها الإدارة العليا
- نظام العمل وما يتخلله من محسوبيات أو العمل ضمن منظمة من شبكة الوساطة وغيرها مما يؤدي إلى مكافئة غير المستحق
- عدم بث روح المحبة في مكان العمل ووضع مئات الحواجز بين الإدارة العليا وبين غيرها من المستويات وتطبيق سياسات الإدارات القديمة التي تعتمد على الباب المغلق وسياسة الغموض.
- إلغاء روح العمل الجماعي في المنظمة ، و نظام المشاركة في اتخاذ القرارات ،واختيار أفضل السياسات كلا حسب وظيفته المناطه به "[126]

أما من جانب الموظف :"

1. عدم وضع الوظيفة كمصدر للمال فقط دون الحاجة للتطوير .
2. عدم الاكتفاء بالخبرة و محدودية التفكير .
3. عدم الثقة بسياسة المنظمة.
4. عدم إشباع الحوافز الوظيفية للموظف."[127]

---

126 الولاء الوظيفي، نحوم ستقبل أفضل بالرؤية والإرادة،-http://ibn alhejaz.maktoobblog.com

كما و يضاف اليها

1. الشعور بأن الوظيفة أقل من كفاءة الشخص وقدراته
2. الخلاف مع الرئيس
3. الراتب المتدني
4. خلط الأوراق
5. العمل الروتيني
6. تسريح الآخرين"[128]

كيف نمي الولاء الوظيفي

هنالك العديد من الإعمال و الأفعال و التي من المكن القيام بها داخل و خارج المنظمة للقيام بزرع و تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين و التي من أهمها "

- ديمقراطية الإدارة.
- الإدارة بالحب والمرح.
- الإدارة بالتجوال.

---

[127] سلمان ، محمد. الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال. زمزم ناشرون وموزعون.2010.

[128] الدغيشم ،محمد. علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي.
faculty.ksu.edu.sa/Dr.Dughaishem

- الإدارة بالمكاشفة.
- التمكين والتفويض ."[129]

كما يمكننا أن نخلق الولاء التنظيمي لدى الموظفين بزرع جذور الأمن و الاستقرار الوظيفي لهم و معاملتهم المعاملة الحسنه

نماذج من صور ولاء الموظفين كالتالي : "

1. لتقيد بالأنظمة والتعليمات.
2. العمل من أجل المصلحة العامة
3. احترام السلطة القيادية
4. الحفاظ على أسرار العمل
5. الجد والإخلاص في العمل لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية
6. التمثيل الجيد لإدارته في المناسبات والفعاليات والمؤتمرات واللقاءات"[130]
7. كما نتضح صوره الولاء من خلال:"

- الإبداع و خلق أساليب جديدة للعمل .
- قلة المشاكل و عدم ظهورها .
- الرغبة في التعلم لأساليب العمل الجديدة .

---

[129] الولاء الوظيفي. نحو مستقبل أفضل بالرؤية والإرادة. مرجع سابق

[130]

▪ زيادة الإنتاجية .

أما الكفاءة" تعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات، وهو من مقاييس نجاح المؤسسات"[131].

أي أنها مفهوم شامل يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن الحقل التنظيمي و التخطيط بالإضافة للمهارات التقنية و الحسية .

عناصر الكفاءة :

تحتوى الكفاءة على مجموعة من العناصر الهامة البعض منها مكتسب و الأخر خلقي و لكننا في مجال الإدارة نهتم بمجموعة من الكفاءة حيث أن الكفاءة الإنسانية متعددة وفق المجال التي تستخدم به و لعل أهم أنواع الكفات التنظيمية ما يلي : "

1. المهارة: مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية.

[131] ويكبيديا . الكفاءة موقع الكتروني . http://ar.wikipedia.org/wiki/

2. القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب قاني تمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة

3. الاستعداد: قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم

4. الإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد.

5. السلوك: السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان، و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف معها." [132]

وحيث أن الكفاءة عنصر شخصي متنوع و متعدد الاتجاهات بين المحاور السلوكية والقدرات المعرفية و المهارات الذاتية مما يؤهل الشخص القيام بالعمل أي عمل كان لابد أن تتوفر الكفاءة لإيصال أي شخص لمنصب قيادي ثان كلما زادت الكافات زادت الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف و لكي نحافظ على المكفأة الإدارية العالية في المنظمة كان لابد من

---

[132] الانصاري ،انس . بحوث تطوير الكفاءة . موقع الكتروني .
http://benasla.jeeran.com/archive/2008/5/567195.html

القيام بعدد من الإعمال الوظيفية والتي من أهمها منع التسرب الوظيفي من خلال خلق الولاء بين المنظمة والموظف حتى يحس الموظف أنها جزء منه و انه جزء منها و استمرارية بالعمل يعني استمرارها مع إحساسه بدرجة عالية من الرضا الوظيفي و الإشباع للرغبات الوظيفية لديه مما يجعله ينظر للمنظمة أنها ملكه و لا يستطيع التخلي عنها ابدأ السؤال الرابع:

الخبرة و الكفاءة و دورهما في زيادة الإنتاجية :

أن أي منظمة تقوم على مجموعه من الإعمال المهيكلة و المنظمة وفق لمتطلبات واجبات وظيفية واضحة حيث أن هذه المنظمات تسعى جاهده للحفاظ على بقائها في السوق و تقدمها لذلك كان أولى لها أن تبحث و تحافظ على الخبرات الوظيفية التي تمتلكها تلك الخبرات التي تمتلك مقاليد العمل و تعرف و تفهم أساليبه في كل وظيفة في المنظمة حيث أن أولائك الذين يحملون الخبرة قد تطورت خبراته نتيجة تراكم الكافات الشخصية و الاجتماعية والاقتصادية لدية و كونت أشخاص ذوي تأهيل و كفائه يعدون ثورة تنظيمية وحيث أن الكفاءة هي مكون الخبرة الأول فنحن نعرف الكفاءة بأنها تعني " أداء الأعمال بطريقة صحيحة" [133] أو أنها " ماذا

[133] سمان، عارف،الخبرة و المعرفة الوظيفية مركز المدينة ،موقع الكتروني
http://www.mmsec.com

يجب على الناس فعله حتى يكونوا فعالين في مهامهم" [134]أي أنها القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات و هي أساس نجاح المؤسسات و حيث أن للمكفأة أهمية في إظهار جودة المخرجات و دعم الخبرات كان لابد أن نعرف ما هي أنواع الكافات المكتسبة لدى الموظفين و تفسيرها حيث تنقسم الكفاءة إلى :"

الكفأة القاعدة: مجموعة الكفأة الأساسية المرتبطة بالوحدة التعليمية

الكفأة المستهدفة: مجموعة الكفأة القاعدة و المكونة المرتبطة بالدورات او أدوات تعليم "[135]

كما يضاف إليها :

الكفاءات الفردية و الجماعية:

فأما الكفاءة الفردية فتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية.أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

---

[134] جمال ، تعريف الكفاءة ، منتدى تنمية الموارد البشرية .http://hrm-group.com/vb

[135] الكفأة الإدارية. منتديات الجلفة .http://www.djelfa.info/vb /

الكفاءة الخاصة أو النوعية:

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:

وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

الكفاءة التنظيمية:

وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تمثل في الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة

الفنية الإدارية من جهة، و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط و الإدارة، كفاءة التنفيذ، و كفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها."

و حيث أن الكفات متعددة هذا يجعلها تمتاز بمجموعه من الخصائص والتي أهمها :

"خاصية الإدماج: تسعى إلى إدماج المعارف والمهارات والمواقف لتشكل واقعا منسجما ومندمجا: فهناك الجانب السوسيو وجداني socio-affectif وهو الذي يجعل الموظف متحفزا للقيام بمهمة معينة والانغماس فيها وجدانيا وهناك الجانب المعرفي الذهني cognitif المرتبط بالمعارف والاستراتيجيات التي ستوظف أو التي سيتم بناؤها واكتسابها أثناء القيام بالمهمة.

- خاصية الواقعية : حل مشكلات ذات دلالة عملية وترتبط بالحياة اليومية الواقعية.
- خاصية التحويل :أي القدرة على معالجة صنف واسع من الوضعيات تتداخل فيها عدة مواد، بشكل يشابه الواقع المعيش المتميز بطابعه المركب،

وبالتالي يسهل على الموظف تحويل ما تعلمه وتدرب عليه في المدرسة، إلى التطبيق الفعلي والعملي في الحياة اليومية.

▪ خاصية التعقيد :تأتي الكفايات في قمة الهرم من حيث التعقيد مقابل أهداف التعلم ذات مستوى تعقيد أقل والتي يتجه إليها اهتمام التقويم عادة"[136]

كما نضيف عليها انها

1. أنها المحطة النهائية للتنظيم .
2. كلما تطور الوقت زاد مستوى الكفاءة .
3. الكفاءة مرتبطة بسلوك الفرد و الجماعة .
4. كلما زادة الكفاءة زادت جودة تحقيق الأهداف .
5. كلما زادت كفاءة الفرد زادت رغبة المنظمة في بقائه .
6. الكفاءة تزيد و تثري العمل .

كما وان للكفاءة كل هذه الأهمية لكن الكفاءة ليس كافية للموظف لابد من إضفاء قيمة لها من خلال الخبرة حيث إذا تساوت الكفأت تكون الخبرة عنصر مميز فيها ،حيث يمكننا أن نعرف الخبرة :" مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري

---

[136] المرجع السابق

عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر"[137] كما أيضا تعبر الخبرة هي المهارة في أداء الأعمال العملية أو الفكرية بجودة عالية وبسرعة وسهولة دون بذل مجهود كبير"[138] فكلما زادت الخبرة كلما كان للموظف قيمة اكبر للمنظمة و يجب على المنظمة الحفاظ عليها

و تضيف لها المميزات و ذلك لان ذوي الخبرة و الكفاءة اقدر على العمل أكثر من غيرهم مما يعني أداء العمل بوقت اقل و إنتاجية اعلي

[137] ويكبيديا، الموسوعة الحرة . الخبرة . http://ar.wikipedia.org

[138] ناجي ،نبيل، كيف تكتسب الخبرة . موقع الكتروني . http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=125222

المراجع:

1. العتيبي ، محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار الوراق، 2010م

2. حريم ،حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م

3. الهيثي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999

4. ويكبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر ،موقع الكتروني .http://ar.wikipedia.org/wik 31 يناير 2010

5. علاقي،مدني،إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الإفراد،دار زهران للنشر و التوزيع ،1999م .

6. النظرية العلمية لفريدريك تايلر:الادارة الحديثة فنون و مهارات ،موقع الالكتروني . http://www.chefs4arab.com 14-اغسطس 2009

7. عساف . عبد المعطي ،مبادئ الادارة العامة : النظرية و التطبيق . دار الكتب العالمية ،2005م

8. باسل . الادارة العلمية لفريدريك تايلر . موقع الكتروني : موسوعه دهشه . http://www.dahsha.com 2007

9. حمداوي ، ابراهيم .نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية. الموقع الالكتروني حمداوي http://www.bhamdaoui.coM

10. الصيرفي ،محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر ، عمان 2003

11. بكري ،ليلى .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي،الشركة المتحدة للطباعة و النشر .2009م

12. الشريف ، حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية.بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض .2004

13. دنبري . لطفي . نظرية x و y و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية . مارس 2006م http://www.hrm-group.com

14. مبادي الادارة العامة : النظرية السلوكية .ابحاث جامعة الملك عبد العزيز موقع الكترونيwww.sbanaja.kau.edu.Sa

15. ابو راكان . مدخل في ادارة الافراد. مجلة الابتسامة ، الموقع الالكتروني . http://www.ibtesama.com يناير 2007م

16. رشيد، مازن ،ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان،الرياض، 2001م

17. جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية . http://www.shrm.org

18. ويكبيديا ، الموسوعه الحرة ، الموارد البشرية : موقع الكتروني ، http://ar.wikipedia.org 2010م

19. الصغير ، قراوي ،الموارد البشرية ،المعهد المهني و التدريب التقني ، 2009م

20. عيسي، سوارا لدهب، التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية، ورقة عمل ، الجامعة الافريقية العالمية ،2009م

21. الكردي، احمد ، العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية ، سبتمبر 2010م،http://kenanaonline.com

22. لمعاني،احمد، الادارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع ،2010م

23. قادر ، العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية وأشكال تنظيم إدارالموارد البشرية، موقع الكتروني ، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية

24. ربوع الموارد البشرية ، مختصرات مفيدة ،ي تعريف شئون الموظفين،الموقع الالكتروني http://www.r-، .zahran.com/vb/showthread.php?t=1349، 2007م

25. العناد، عبد الرحمن ، تخطيط و ادارة العلاقات العامة ، الطبعة الاولى ، مطابع وزارة الاعلام ، 1414هـ

26. الفايز نورة ، ابو علي ، بهية ، تدريب القيادات ، مركز البحوث ، معهد الادارة العامة 2003م

27. الدين ، خير : إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، موقع الكتروني ،تسيير الموارد البشرية . http://khayredine25.maktoobblog.com ،مايو 2008م

28. حريم ،حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الإفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، 1997م

29. المرواني ، عبدالله ، التخطيط التنموي ، مركز البحوث ، معهد الادارة العامة ، 2005م

30. تخطيط الموارد البشرية، مجموعة الموارد البشرية ، موقع الكتروني، http://www.hrm-group.com

31. الكينق، محمد: تخطيط الموارد البشرية ، موقع الكتروني،

32. المغربي، عبد الحميد .الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية،2009م

33. زئبق ، علا. مراحل التخطيط . الموقع الالكتروني . http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=20066

34. عمر، حسين . اقتصاد السوق شرح العرض والطلب. دار الكتاب الحديث ،2000م

35. كلاين ، لورنس.اقتصاديات العرض و الطلب . مكتبة الانجلو المصرية . 1905م

سمنار تخطيط الموارد البشريه الأحد أبريل 11، 2010 الموقع الالكتروني لجامعة النيلين .-http://mbagroup.ibda3.org/montada f7/topic-t38.ht

36. كردي . احمد . مفهوم تصميم العمل و اثره على بناء الهيكل الوظيفي . موقع الكتروني .الاسلام و التنمية .

37. كيف تقوم بتصميم العمل و توصيف الوظائف . منتدى التنمية البشرية وتطوير الذات .الموقع الالكتروني . http://www.hdrmut.net

38. عبد العزيز . مفهوم تصميم العمل وأهميته وهيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي الموقع الالكتروني . المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

39. كردي : أحمد . مفهوم تصميم العمل و أثره على بناء الهيكل الوظيفي. الموقع الالكتروني ./http://kenanaonline.com

40. ادارة الموارد البشرية :: الهيكل التنظيمي للمؤسسات موقع الكتروني . شعاع المعرفة .نوفمبر .2008م http://knowledge.yoo7.com

41. الهيكل التنظيمي . الجامعة الجزائرية . موقع الكتروني . منتدى العلوم الاقتصادية .جون 2006م http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-41428.html

42. مرعي . محمد . مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي و المؤسسي (تصميم الهياكل التنظيمية، و توصيف الوظائف). دار حازم .2002م

43. الزئبق،علاء . هل بناء الهيكل الوظيفي و تصميمه يمر بعدة مراحل . موقع الكتروني تنمية الموارد البشرية. 2009م

44. مجموعة محاضرات المورد البشرية . جامعة الملك سعود . الموقع الالكتروني للجامعة .. www.ksu.edu.sa

45. ادريس، احمد . كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم.الدار الجامعية للطباعة و النشر.2008م

46. محاضرات جامعة الملك سعود ، تصنيف و تقويم الوظائف ، الموقع الالكتروني للجامعة ، WWW.faculty.ksu.edu.sa

47. مطالي ، خديجة ، انظمة دفع الاجور، موقع الكتروني ، المنشاوي للدراسات و الابحاث ، http://www.minshawi.com

48. الحماية القانونية للأجور، طرق تقدير الأجر، موقع الكتروني ، http://www.omanlegal.net

49. هلال ،محمد،مهارات إدارة الموارد البشرية "المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور، مركز تطوير الأداء والتنمية،2008م

50. معمر ، محمد ، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسي والقانونية،دار الكتاب الحدية،2006م

51. كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم : دونا ديبروز، مكتبة العبيكان 2006م

52. توفيق، عبد الرحمن ، مبادئ تقييم الأداء،مركز الخبرات المهنية 2004م.

53. مجموعة محاضرات جامعة الملك سعود... www.ksu.edu.sa

54. أوسم ،عملية تقييم الأداء ، منتدى علوم الاقتصاد والإدارة في الإمارات ،2009م

55. مصادر تقييم أداء العاملين .المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية .
56. نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التخصصية .
57. الأصبحي، أسامة. تقييم الأداء. من موقع الكتروني .
http://www.noqat.org/vb/showthread.php?t=58
58. ويبكيديا . الموسوعة الحرة .تقييم الأداء . موقع الكتروني .
http://ar.wikipedia.org/wik
59. مراكز التقييم والتطوير مراكز التقيم والتطوير من أكثر إجراءات الاختيار فعالية ضمن ممارسات الاختيار موقع الالكتروني ية
http://aadcarabia.com/assessment-centres.html
60. مدونه طلال باديان . طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين .
61. شحاتة . عماد .التدريب مفهومه ، حاجاته و أهميته . موقع الكتروني. إدارة الموارد البشرية .
http://annajah.net/arabic/show_article.thtml?id=5180
62. معمار، صلاح . أهمية التدريب. منتدى المعرفة .
http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442

63. صحفي . فرجينيا . أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات،موقع الكتروني الإدارة و الاقتصاد، http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/981.htm

64. العريشي . محمد . أنواع التدريب . موقع الكتروني . منتدى التعليم

65. تمية الموارد البشرية . مفكرة المسلم . موقع الكتروني.

66. عبد الرحمن تيشوري .أنواع التدريب للعاملين في الدولة.موقع الكتروني .

67. مروه محمود السعيد الفخرانى. الاتجاهات الحديثة في التدريب، رسالة ما جستير . كلية التربية جامعة بنها

68. موسى . درويش . بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية . موقع تمية الموارد البشرية http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#ixzz16y9dHq73

69. السلمي، علي . إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مطابع الاوفست . 2004م ص44

70. كيف نطور مواردنا البشرية . منتدى تطوير الذات .

71. فن التحفيز . مجموعة الموارد البشرية موقع الالكتروني .
http://hrm-group.com/vb/showthread.php?t=69

72. المحاور الرئيسية لنظام الحوافز.المنتدى الفلسطيني

73. تعريف العلاقات الإنسانية ومفهومها للإدارة. منتديات التربية و التعليم .
http://www.mhaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=123

74. الدوسري محمد . العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. 2005م

75. العلاقات الانسانية . وزارة المعارف .

76. بهلوي . خالد . الرجل المناسب في المكان المناسب . الحوار المتمدن . العدد . 1491 - 2006

77. طربيه، مامون . الرجل المناسب . دار المعرفه. 2007م

78. ماهر، احمد . ادارة الموارد البشرية . الدار الجامعية.2007م

79. علي ، الحبيب . مفهوم الرضا الوظيفي . الحوار الاسلامي .

80. الوصف الوظيفي . جامعة حلي . منتدى كلية الاقتصاد .

81. الصفوان . احمد . هل للمعلم السعودي و لاء . منتدى التعليم.
http://www.edueast.gov.sa

82. الولاء الوظيفي، نحوم ستقبل أفضل بالرؤية والإرادة،

83. سلمان ، محمد، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون،2010،

84. الدغيشم ،محمد، علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي،

85. ويكبيديا . الكفاءة موقع الكتروني . http://ar.wikipedia.org/wiki/

86. الانصاري ،انس . بحوث تطوير الكفاءة ، موقع الكتروني .

87. سمان، عارف الخبرة و المعرفة الوظيفية مركز المدينة موقع الكتروني http://www.mmsec.com

88. جمال ، تعريف الكفاءة . منتدى تنمية الموارد البشرية . http://hrm-group.com/vb

89. الكفأة الإدارية، منتديات الجلفة . /http://www.djelfa.info/vb

90. ويكبيديا، الموسوعة الحرة . الخبرة . http://ar.wikipedia.org

91. ناجي ،نبيل، كيف تكتسب الخبرة . موقع الكتروني .

92. Amber، What Are The Advantages And Disadvantages Of Functional Organizational Structures. http://www.blurtit.com/q627427.html

93. INDIRECT COMPENSATION. http://payroll.naukrihub.com/compensation/indirect-compensation.html

94. indirect compensation. http://www.hrdictionary.com/definition/indirect-compensation.html

95. HR Guide to the Internet: Job Evaluation: Methods: Ranking . http://www.hr-guide.com/data/G411.htm

96. Implement staff incentive schemes. http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1074424585&type=RESOURCES

97. ShoaibK's ،Centralized & Decentralized Organizational Structure, May 15, 2010. http://www.ehow.com

98. Direct Compensation http://payroll.naukrihub.com/compensation/direct-compensation.html

99. Positive Returns on Providing Well Planned Compensation. http://www.go2hr.ca/ForbrEmployers/Retention/Compensation/tabid/119/Default.aspx

100. Compensation & Benefits: Definitions & Importance. http://hubpages.com

101. Job classification. http://definitions.uslegal.com/j/job-classification/

102. Job Classification. Employment context. http://www.redgoldfish.co.uk/viewglossary.asp?gid=109

المحتويات

الفصل الرابع



دار أمجد للنشر والتوزيع

عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث



جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٣٢ هاتف :٤٦٥٢٢٧٢ ٠٠٩٦٢٦
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٣٦٧٠ فاكس:٤٦٥٢٣٧٢ ٠٠٩٦٢٦
dar.almajd@hotmail.com
dar.amjad2014dp@yahoo.com


9789957584771